المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال

Corporate Social Responsibility



المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

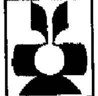
الدكتور/ محمد فلاق



الطبعة العربية -٢٠١٦

رقم الإيداع 2015/ 4 /1585

التحرير : هيئة تحرير
تصميم الغلاف : نضال جمهور
الصف والإخراج: سامي أبو سعدة
المطبعة: سمير منصور للطباعة

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان -العبدلي- مقابل مجلس النواب
هاتف: 4626626 6 962+ تلفاكس: 4614185 6 962+
ص. ب: 520646 الرمز البريدي: 11152
info@yazori.com www.yazori.com

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

Corporate social responsibility

تأليف

الدكتور/ محمد فلاق

أستاذ محاضر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)-الجزائر-



بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ مَا عِندَكُمْ يَنفَدُ ۖ وَمَا عِندَ ٱللَّهِ بَاقٍ ۗ وَلَنَجْزِيَنَّ ٱلَّذِينَ صَبَرُوٓا۟ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾

صَدَقَ ٱللَّهُ ٱلْعَظِيمُ

[سورة النحل: آية ٩٦]

عن ابْـنِ عُمَر رضي اللـه عنهما عَـنْ النَّبِيِّ ﷺ أَنَّـهُ قَـالَ: "أَلا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْـئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَـا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْـئُولَةٌ عَنْهُـمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ".

رواه البخاري (٧١٣٨) ومسلم (١٨٢٩).



إلى من نذرت عُمرها في أداء الرسالة، رسالةً تُعلم العطَاء كيف يكون العطَاء، وتُعلم الوفَاء كيف يكون الوفاء، إليك والدتي ...

إلى من كلل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار.. إلى والدي ...

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي...

إلى زوجتي ورفيقة دربي إلى من سارت معي نحو الحلم...

إلى الطلبة الأعزاء، لتبقى الدعوة الصادقة في ظهر الغيب هي وسيلتنا للتواصل...

المؤلف

مقدمة الكتاب

أ- توطئة:

في عالم يتصف بالعولمة وبالأزمات الاقتصادية، أصبح من الضرورة الملحة والمتزايدة على منظمات الأعمال أن تعي وتواكب أثرها في المجتمع والبيئة، حيث لم يعد تقييم منظمات الأعمال يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، إنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة تنافسية قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم «المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال».

إن النظرة التقليدية للمنظمات- كما أوجزها بعض الاقتصاديين أمثال ميلتون فريدمان في السبعينات من القرن الماضي- تتمثل في أن مسؤولية منظمة الأعمال تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. غير أن هذه النظرة التقليدية لم تعد مقبولة، فمنظمات الأعمال اليوم تُعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم السلع والخدمات للمستهلكين وسداد حصة عادلة من الضرائب. ورغم أن الدور الذي تلعبه المنظمات في التنمية، والحوكمة، والمجتمع قد تطور تطورًا جذريًا في العقود الماضية، حيث تشير التوقعات إلى أن هذا الدور سيشهد المزيد من التطور في المستقبل.

كما تشير الدراسات أيضا إلى أن المستهلكين يهتمون بالسلوك الاجتماعي للمنظمات. والقول التقليدي بأن المنظمات ليست مسؤولة إلا أمام أصحابها ربما لم يعد مقبولا في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد، عالم يتيح للمستهلكين خيارات عديدة، ويبحث فيه المستثمرون عن توفير الاستقرار والأمان لاستثماراتهم، وتتعرض فيه المنظمات لغرامات هائلة نتيجة للمخالفات القانونية.

ولعل قيام منظمات الأعمال بدورها التجاري في المجتمع يعد أمرًا حيويًا، إذ أن عدم قيامها بذلك الدور قد يضر بسمعتها ومكانتها، ويُحملها المزيد من التكاليف الخاصة بممارسة الأنشطة التجارية، ويقلل من فرص تميزها. وفى حقيقة الأمر، تشير العديد من الدراسات إلى أن الممارسات التجارية المسؤولة التي تهتم بعوامل أخرى بخلاف مجرد تعظيم الربح في الأجل القصير تساعد المنظمات في تحسين نتائج أعمالها، كما تجعل أداء هذه المنظمات المسؤولة اجتماعيا يفوق أداء منافسيها.

إن مزايا تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تعد واضحة، إذ يمكن استخدام هذا المفهوم كأداة فعالة لتحسين العلاقة بين العاملين والمجتمع، كما يجب مراقبة تطبيقه بدقة نظرًا لأنه يمكن أن يساعد المنظمة على تقليل المخاطر التي تواجهها، وتقوية مكانتها، وزيادة حصتها السوقية، ورفع مستوى مبيعاتها، وتعريف المستهلكين بعلامتها التجارية بأسلوب أكثر فاعلية. وهكذا ستؤدى الممارسات الاجتماعية إلى إدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

ب- أهمية الكتاب:

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية من أهم الموضوعات التي باتت تشغل فكر الإدارة العربية، ذلك أن المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات المسلمة لها دلالات مختلفة، حيث تعتبر ذات أهمية كبيرة لكونها منبثقة من التعاليم الإسلامية من ناحية، والإيمان بضرورة التعاون بين أفراد المجتمع في سبيل تحقيق الصالح العام من ناحية أخرى.

وانطلاقا من هذه الزاوية تأتي أهمية هذا الكتاب من حيث أنها تتفق مع ملامح خطة التنمية الشاملة التي تنتهجها معظم الدول العربية، والتي من أبرز مضامينها حث منظمات الأعمال للقيام بدورها تجاه المجتمع بشكل أكبر وذلك في سبيل تطوير نهضة المجتمع من جهة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من جهة أخرى.

كما تأتي أهمية الكتاب من الحاجة إلى إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المديرين، وبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مما يُكسبها القدرة على ولوج سوق المنافسة.

هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا لاختيار الكتابة في هذا الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:

١. الأهمية المتزايدة لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية.

٢. قلة الكتب العربية التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالمنافع الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في بناء الميزة التنافسية المرغوبة، وكمساهمة متواضعة منّا رأينا أن نكتب فيه من أجل إثراء المكتبة العربية عامة.

٣. الحاجة إلى تجسير الفجوة بين منظمات الأعمال ذات الطبيعة الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني ذات الطبيعة الاجتماعية مما يجعل هذه الأخيرة قوة ساندة للنشاط الاقتصادي في الدول العربية.

ت- تقسيمات الكتاب:

تم تقسيم الكتاب إلى أربع محاور متسلسلة ومتتالية على النحو التالي:

- **المحور الأول:** لقد قمنا من خلال هذا المحور بتحليل الأسس النظرية التي يرتكز عليها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأنا هذا التحليل بالتعرض للجذور التاريخية والأصول الإسلامية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من خلال التطرق للبدايات المبكرة للمفهوم، مدعمين ذلك بشواهد من الحضارة

الفرعونية وصولا للحضارة الإسلامية. بعد ذلك عرّجنا على التطور الحديث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى غاية عصر العولمة. أما الفصل الثاني فاحتوى على مجموعة من التعاريف التي قدمها ثلة من الأكاديميين المتخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب رصد أبرز تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية ذات الصلة.

الحديث عن المسؤولية الاجتماعية جرّنا إلى تبيان مجموعة من المداخل التي تبلورت من خلال البحوث والدراسات، هذه الأخيرة اتفقت على تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى أبعاد تجلت في البُعد الاقتصادي، البُعد القانوني، البُعد الأخلاقي، والبُعد الخير الذي يصطلح عليه كذلك بالبُعد الإنساني. إن التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، إدارة وتنمية الموارد البشرية، خدمة العملاء والعلاقات العامة، وهذا ما شهدناه في الفصل الثالث.

- **المحور الثاني**: لقد قُسم هذا المحور كسابقه إلى ثلاث فصول رئيسة، فكان فحوى الفصل الأول عن المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال، حيث تم تعريفها وضبط دوافع تبنيها من قبل المنظمات، متطرقين بذلك لنظام الإدارة البيئية. أما الفصل الثاني فكان بعنوان المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، فعرفّنا بذلك هذا المفهوم ونوهنا للأسباب الداعية للاهتمام به، ثم بعد ذلك أوردنا أهم المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات. وأخيرا تحدثنا عن المنظمة الأخلاقية وأهم مقومات بنائها. في الفصل الثالث دار الحديث عن مواصفة المسؤولية الاجتماعية الإيزو ٢٦٠٠٠ وفقا للدليل الإرشادي الذي يمثل دليلا للمنظمات حول كيفية تبنيها وتطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.

- **المحور الثالث**: تعتبر المحاسبة الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تبلورت صورتها

بعد أن اتجهت الاقتصاديات الحديثة نحو المساعدة في تحقيق الرفاه الاجتماعي، لذلك كان لزاما التطرق إلى نشأتها وتطورها مع ذكر أهميتها وأهدافها في الفصل الأول، بعده تم الحديث عن قياس الأداء الاجتماعي من خلال المقارنة بين التكاليف والمنافع الاجتماعية في الفصل الثاني، لنختم المحور بالفصل الثالث بالإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بمختلف نماذجه وعن المعايير التي تساعد في إعداد تقاريره.

- **المحور الرابع:** يعتبر هذا المحور الجامع بين موضوعي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول للإطار ألمفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة الذي ضم التأصيل النظري من تعاريف مختلفة واستراتيجيات متعددة قصد بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما تم ذكر المداخل الست التي تسمح بدمج الاحتياجات والرغبات المتجددة في صميم أعمال المنظمة حتى تحافظ على ميزتها التنافسية.

ونظرا لأهمية الأبعاد المكونة للميزة التنافسية قمنا بإفراد فصل كامل تم التطرق فيه لبعد التكلفة الأقل، بعد الاستجابة، بعد الجودة، بعد الإبداع وبعد السمعة. أما الفصل الأخير فهو ثمرة ما مضى من فصول حيث كان فصلا علائقيا بامتياز بهدف توضيح الدور المترابط لكل من المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إضافة للدور المساند في ذلك من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

المؤلف/ الشلف-الجزائر-

المحور الأول

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تمهيد المحور الأول

لقد جاء الغرب في الآونة الأخيرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعولمة، وكذلك توجيه اهتمام منظمات الأعمال صوب قضايا المجتمع والبيئة. ومما زاد في تنامي هذا الاهتمام هو تراجع دور الدولة إلى حد كبير في العملية الإنتاجية والإنمائية، وعدم قدرتها على مواصلة الدعم الاجتماعي للفئات الضعيفة، إلى جانب فشل الرأسمالية في تحقيق العدالة الاجتماعية وتركيزها على المعيار الربحي والمادي.

فحضيت المسؤولية الاجتماعية باهتمام العديد من المنظمات الدولية والجهوية التي سعت إلى ترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من الاتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك.

بالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تطور في العالم الغربي الذي قضى قرونا طويلة في مناقشة نظرياته، إلا أن أصل المفهوم يعود إلى ديننا الحنيف منذ أربعة عشر قرنا. فالإسلام هو دين الحياة وأساسها وقد جاء بنصوص متعددة في القرآن الكريم والسنة النبوية التي تحث على التكافل الاجتماعي، الإنفاق وبذل الخير بكافة سبله والعمل بما ينفع الناس. كما أن هذا المفهوم الذي لازال محل تطور في العالم الغربي إذ لم يتفق بعد على تعريف موحد لهذه المسؤولية كما أن تكييفها القانوني لازال يتأرجح بين الإلزام القانوني والالتزام الأخلاقي.

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التعرض في هذا الفصل لنشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتطوره، الى جانب معرفة أثر تطبيقه داخل المنظمة وخارجها على النحو التالي:

- الفصل الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال.

****

الفصل الأول

الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغييرات مهمة وإضافات نوعية، أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملياتية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة. (الغالبي والعامري، ٢٠١٠: ٥٤)

● أولا: البدايات المُبكرة للمسؤولية الاجتماعية

لاشك أن الوُلوج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لابد أن يمر عبر بوابة العلاقة الوجودية بين الأعمال والمجتمع، بحيث أينما كانت الأعمال فلابد من وجود مجتمعات تحتضنها، بغض النظر عمّا إذا كانت هذه الأعمال صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم.

يطلق مصطلح الأعمال (*Business*) بشكل واسع للدلالة على أنشطة المنظمة التي يقوم بها الأفراد لإنتاج وبيع السلع والخدمات بهدف إشباع حاجات المجتمع، ومن ثم تحقيق الأرباح والمحافظة على البقاء والاستمرارية (*Pride et al,2002: 11*). وما دامت منظمات الأعمال تخدم المجتمع وتستجيب لحاجاته وتوقعاته من خلال السلع والخدمات فهي مسؤولة أن تقدم ما هو مفيد، أي أنها مسؤولة عن عملها اجتماعيا. أما المجتمع (*Society*) فالمقصود به التجمع الذي يضم مجموعة من الأشخاص تربطهم

أهداف وعلاقات وأسلوب حياة مشترك، فضلا عن النشاطات المشتركة التي تنظمها قيم وعادات مقبولة من قبل هؤلاء الأشخاص(عبد الرضا، ٢٠٠٩: ٠٤).

إن المسؤولية الاجتماعية (*Social Responsibility*) التي ينظر لها البعض على أنها استجابة اجتماعية (*Social Responsiveness*) هي مفهوم مرن يتماشى مع التطور ويعني استجابة مختلفة لأشخاص مختلفين، كما يتحدد مستوى ومدى هذه الاستجابة وفقا لمتطلبات الزمان والمكان ومستوى الوعي *(Robbin,1999: 149)* .

إذ دَلت الصور والرُسوم الموجودة على جُدران معابد قُدماء المصريين(٢٠٠٠ قبل الميلاد) وقُبورهم على أن المسؤولية الاجتماعية التطوعية المتمثلة في مساعدة الفقراء، كانت موجودة لديهم خاصة في حفلات الأُسر الملكية، حيث كان المواطنون الميسورين يُقدمون تبرعاتهم للمحتاجين، وكانت المعابد هي التي تتلقى تلك المساعدات والتبرعات من محاصيل الأرض، ومنتجات المواشي لتوزيعها على الفقراء بمعرفة الكهنة، فقد عرف القدماء المصريون الكثير من أعمال التطوع الاجتماعي في مجال البر والإحسان.

تعتبر الحضارة اليونانية مُعاصرة للحضارة المصرية الفرعونية، حيث كان اهتمام أغنياء اليونان قديما موجهًا لرعاية أبناء السبيل وتوفير الطعام والمأوى للغرباء، وتقديم المساعدات للمحتاجين، والغالب على هذه الحضارة قيام خزانة الدولة نفسها بالرعاية الاجتماعية لشعبها.

أمّا الرومان (٥٠٠ قبل الميلاد) فقد انقسم مجتمعهم إلى أشراف وعامة، أما الأشراف فقد كانوا يملكون كل شيء، والعامة أتباع للأشراف وليس لهم حقوق أو كيان، وقد تطورت الأمور في تلك الحضارة بعد كفاح العامة الذي أدى إلى تحقيق المساواة بين الجماعتين، وفي هذه الحضارة كان العمل الاجتماعي التطوعي يتمثل في طبقة النبلاء، يتمثل في توزيع القمح على الفقراء عندما يشتد القحط.

كمًا شـرّع الزعيم الصيني (كينج هيـج ١٠٠ قبل الميـلاد) نظاما للعمل فـي الحكومة يمنع الاستغلال الوظيفي ويهتم بالضوابط الرقابية، وأظهر التاريخ الصيني تشريعات تعتمد على الجانب الإنساني في المعتقدات الدينية وتوجهها نحو معالجة المشكلات الاقتصادية والفلسفية والتشريعية والاجتماعية في مجال الأعمال (*jerry, 1989: 33*).

واهتمـت الديانـات السـماوية –اليهوديـة والنصرانيـة والإسـلام– كثيرا بالمسـؤولية الاجتماعية واحترام الفرد والمجتمع وضمان حقوقهما. ونستطيع الاستدلال على هذا، من خلال استعراض لبعض ملامح الرعاية الاجتماعية كما وجدت في الأديان السماوية:

- **اليهوديـة**: كثير مـن آيـات العهـد القديـم تحدد نمـاذج لمـا نعرفـه اليـوم بالرعاية الاجتماعية والعمل التطوعـي من خلاله، وأصدق دليل على ذلك الوصايا العشـر التي نزلت على موسى عليه السلام.
- النصرانيـة: جـاءت النصرانية فـي أصولهـا غيـر المحرفة مكملـة للديانـة اليهودية واسـتمرارًا في اتجاهاتها نحو الإحسـان ورعايـة المحتاجين، وفـي كثير من آيات العهد الجديـد (الإنجيـل) نجد اهتمـام النصرانيـة برعايـة الأيتام والأرامـل، كما أنشـأت بيوت المحبة (الملاجئ)، فالنصراني الموُسـر يقدم أموالا للكنيسة لعمل المشاريع الخيرية المختلفة (النعيم، ٢٠٠٠: ٤).

● ثانيا: المسؤولية الاجتماعية ركن إسلامي أصيل:

عند التأمل في مظاهر المسـؤولية الاجتماعيـة المختلفة نجد أنها وردت في التشـريع الإسـلامي تحت مسـميات مختلفة، فبعضها من قبيل التكافل الاجتماعي وأخرى من باب الأمر بالمعروف والنهي عـن المنكر، وغيرها من بـاب رفع الضرر والالتزام بالممارسـات الأخلاقية التي ورد في حقهـا إما نصٌ قرآني أو حديث نبوي شـريف أو من خلال اقتفاء أثر السلف الصالح رضوان الله عليهم، وسنأتي على تناول ذلك على النحو التالي:

١ – **المسـؤولية الاجتماعية في القرآن الكريـم**: لا يمكننا حصر كل ما جـاء في القرآن

الكريم في هذا الصدد، لكن سوف نركز على بعض الجوانب الخاصة بالتعاون والبر والرعاية والتكافل الاجتماعيين.

- قال تعالى ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللهِ إِنَّ اللهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [سورة البقرة: آية ١١٠]
- قال تعالى ﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ وَالْمَلائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُوْلَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُوْلَئِكَ هُمْ الْمُتَّقُونَ﴾ [سورة البقرة: آية ١٧٧]
- قال تعالى ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾ [سورة آل عمران: آية ٩٢]
- قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللهِ وَلا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلا الْهَدْيَ وَلا الْقَلائِدَ وَلا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلاً مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَاناً وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنْ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللهَ إِنَّ اللهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [سورة المائدة: آية ٢]
- قال تعالى ﴿مَا عِنْدَكُمْ يَنفَدُ وَمَا عِنْدَ اللهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [سورة النحل: آية ٩٦]
- قال تعالى ﴿وَلْيَسْتَعْفِفْ الَّذِينَ لا يَجِدُونَ نِكَاحاً حَتَّى يُغْنِيَهُمْ اللهُ مِنْ فَضْلِهِ وَالَّذِينَ يَبْتَغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَاتِبُوهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْراً وَآتُوهُمْ مِنْ مَالِ اللهِ الَّذِي آتَاكُمْ وَلا تُكْرِهُوا فَتَيَاتِكُمْ عَلَى الْبِغَاءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّناً لِتَبْتَغُوا عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَنْ يُكْرِهْهُنَّ فَإِنَّ اللهَ مِنْ بَعْدِ إِكْرَاهِهِنَّ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [سورة النور: آية ٣٣].

- قال تعالى ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ [سورة الصافات: آية ٢٤]
- قال تعالى ﴿آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ﴾ [سورة الحديد: آية ٧]
- قال تعالى ﴿وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ﴾ [سورة المعارج: آية ٢٤]
- قال تعالى ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى﴾ [سورة الأعلى: آية ١٤]
- قال تعالى ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْراً يَرَه * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرّاً يَرَه﴾ [سورة الأعلى: آية ٧و٨]

٢- **المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية:** مثلما نصّ القرآن الكريم على المسؤولية الاجتماعية، أكدّت ذلك أيضا السنة النبوية بنصوص كثيرة نذكر منها:

- قال النبي ﷺ "كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته" [رواه البخاري: ٨٩٣]
- قال النبي ﷺ "خير الناس أنفعهم للناس" [رواه الطبراني: ٤٢٦]
- قال النبي ﷺ "أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس، وأحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة، أو تقضي عنه ديناً، أو تطرد عنه جوعاً، ولأن أمشي مع أخ لي في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في هذا المسجد شهراً ومن كف غضبه ستر الله عورته، ومن كظم غضبه ولو شاء أن يمضيه أمضاه ملأ الله قلبه رخاء يوم القيامة، ومن مشى مع أخيه في حاجة حتى تتهيأ له ثبت الله قدمه يوم تزول الأقدام" [رواه ابن أبي الدنيا: ٩٠٦]
- قال النبي ﷺ "من يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة" [رواه ابن ماجه: ٢٤١٧].

- قال النبي ﷺ "صدقة السر تطفيء غضب الرب وصلة الرحم تزيد في العمر وفعل المعروف يقي مصارع السوء" [رواه ابن أبي الدنيا:٣٧٩٧].
- قال النبي ﷺ "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه. من كان في حاجة أخيه؛ كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة؛ فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً؛ ستره الله يوم القيامة" [رواه البخاري: ٢٤٤٢].
- قال النبي ﷺ "الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار" [رواه البخاري.: ٥٠٣٨].
- قال النبي ﷺ "مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم و تعاطفهم مثل الجسد؛ إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسّهر والحمّىّ" [رواه مسلم.: ٢٥٨٦].
- قال النبي ﷺ "دينار أنفقته في سبيل الله، ودينار أنفقته في رقبة، ودينار تصدقت به على مسكين، ودينار أنفقته على أهلك، أعظمها أجرا الذي أنفقته على أهلك" [رواه مسلم: ٩٩٥]

توضح هذه الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، أن الإسلام قد أولى للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية عناية بالغة، كما يروي الشيخ القرضاوي في أن إغاثة الملهوف ومساعدة المحتاج تكون دون مقابل مادي يحصل عليه المتطوع، أما طلب الثناء والشهرة أو نحو ذلك من أغراض الدنيا فلا خير فيه، فالعمل الخيري في الإسلام هدفه ابتغاء مرضاة الله ورجاء الثواب عند الله، فضلا عما يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة وسعادة روحية لا تقدر بثمن عند أهلها. كما أن عمل الخير وإشاعته وتثبيته من المقاصد الشرعية أو الضروريات الأصلية التي حصروها في خمس وهي: المحافظة على الدين، وعلى النفس، وعلى النسل، وعلى العقل، وعلى المال. (القرضاوي، ٢٠٠٨: ٢٧)

● ثالثا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

عندما ننظُر إلى المسؤولية الاجتماعية في الإسلام نظرة أكثر تخصصاً يمكننا أن نحدد لها أبعادا رئيسة نذكرها كما يلي:

١- **المسؤولية الاجتماعية تجاه مالكي المنظمة في الإسلام:** لقد حثّ الإسلام على العَمل وأمر أن يكون العَمل في شيء حلال طيب مقبول لأجل تحصيل منافعه التي جعلها الله ثمار الحلال، ومنها حفظ المال والبركة فيه وزيادته. فقد يكون العمل وظيفة أو تجارة أو زراعة أو صناعة. ويُعد ذلك من أفضل السُّبل للتقرب إلى الله، لأن الله سبحانه وتعالى قد هيأ للناس سُبل الرزق وأسبابه وأمرهُم بطلبه، حيث قال تعالى﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾ [سورة الملك: آية ١٥]. ولهذا أمَر الإسلام باتخاذ الأسباب لأن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة، وقد أباح الإسلام التجارة فقال تعالى﴿الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لا يَقُومُونَ إِلاَّ كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنْ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللهِ وَمَنْ عَادَ فَأُوْلَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾ [سورة البقرة: آية ٢٧٥].

إن الحديث عن التجارة يقودنا إلى الحديث عن الربح، وفي هذا يقول الإمام (الآلوسي) الربح تحصيل الزيادة على رأس المال وشاع في الفضل عليه، وقال (ابن خلدون) الربح هو القدر النامي في المال. ويتكلم الفقهاء على الربح دائما كنوع من النماء وفرع للمال (ابن خلدون، ٢٠٠٤: ٣٣١). وعلى هذا يكون الإطار العام للربح في الفقه الإسلامي المحاسبي هو إطار النماء، والذي بدوره يتكون من ثلاثة أنواع وهي الربح، والغلة، والفائدة.

فالربح زيادة ناتجة عن العمل ومخاطرة بتقليل المال، أما الغلة فالزيادة فيها لا

تكون ناتجة عن المخاطرة، لأنها تكـون فيها تجدد في العروض التجاريـة، مثل ثمر النخل أو ارتفاع قيمة عروض التجارة، وهي تعني الفرق بين سـعر الشـراء وسـعر الاسـتبدال. أما الفائدة فالزيادة فيها لا تكون ناتجة عن مخاطرة، لأنها تكون في الأصول مثل إيجار المنزل أو بيعه بأكثر من سعر شـرائه. وبالرجوع إلى قاعدة الغنم بالغرم في الشريعة الإسلامية، فإن الربح يبقى مشروعا في إطار أن من يجني الأرباح من شيء أو تصرف ما، فإن عليه بالمقابل أن يتحمل تعويض الأضرار والخسـائر التي تحـدث من جراء ذلك الشـيء، كما عليه أن لا ينسى الأشخاص والمجتمع الذي كان سببا في كسبه الأرباح الطائلة بسبب بيعه لهم السلع والخدمات. (شجاع الدين، ١٣:٢٠٠٩)

٢- **المسـؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الإسـلام**: تضمنت الشـريعة الإسـلامية ضوابط حفظ حقوق العامليـن في العديد من الآيات القرآنيـة والأحاديث النبوية الشريفة التي يمكن الاستشهاد بها، ونذكر ما يلي:

- للعامل الحق في احترام كرامته، والمفهوم الإسـلامي للكرامة الإنسانية يرتقي إلى قمة عالية مـن العدل المطلـق والمسـاواة الكاملة ومـن الحق والإنصـاف. فيقول تعالـى ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِـي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُـمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْـرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِـنْ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً﴾ [سورة الإسراء: آية ٧٠].
- ضرورة منح العاملين مسـتحقاتهم والتعجيل بها وعدم مماطلتهم، قال ﷺ "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" [صحيح الترغيب: ١٨٧٨].
- حق العامل في الحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى والتي أشـار إليها الله عز وجل في قوله ﴿وَالَّذِينَ اسْـتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّـلاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ [سورة الشورى: آية ٣٨].
- ضـرورة الالتـزام والمسـؤولية اتجاه مـا يُناط بالفـرد مـن الرحمة والسـعة والرفق والتيسـير مصداقا لقول النبي ﷺ "كلكم راع، وكلكم مسـؤول عن رعيته، والأمير

راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته" [رواه البخاري: ٨٩٣].

- المساواة بين الرجل والمرأة في حق العمل، فأباح للمرأة أن تضطلع بالوظائف والأعمال المشروعة التي تحسن أداءها، ولم يقيد هذا الحق إلا بما يحفظ للمرأة كرامتها ويصونها من التبذل، قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنفُسِكُمْ أَوْ الْوَالِدَيْنِ وَالأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيّاً أَوْ فَقِيراً فَاللَّهُ أَوْلَى بِهِمَا فَلا تَتَّبِعُوا الْهَوَى أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيراً﴾ [سورة النساء: آية ١٥٢].

٣- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك في الإسلام:** في إطار التصور الواسع للمستهلك، وضع الإسلام محددات لعمليات التجارة والتبادل، وفرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك، والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش.

- **حماية المستهلك على مستوى الإنتاج:** يحمي الإسلام المستهلك بتوفير الجودة في المنتج، وذلك من خلال الاختيار السليم للمواد الخام، وبإتقان التركيب والعمل الإنتاجي المتصل به، لقول النبي ﷺ "إنّ الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" [رواه البيهقي: ٣٣٤].ومن جهة أخرى تتم حماية المستهلك على مستوى الإنتاج بتجنب التمويل الربوي الذي يرفع دائما من تكلفة السلعة المنتجة، لأن الفوائد البنكية يتحملها في النهاية المستهلك. يقول تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنْ الرِّبَا إِنْ كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ * فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنْ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لا تَظْلِمُونَ وَلا تُظْلَمُونَ﴾ [سورة النساء: آية٢٧٨ و٢٧٩]

كما أن الشريعة الإسلامية أمرت المنتج (المنظمة) بتجنب إنتاج المحرمات والخبائث مصداقا لقوله تعالى ﴿وَإِلَى مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْباً قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا

لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلا تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ بَعْدَ إِصْلاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ [سورة الأعراف: آية ٨٥].

حماية المستهلك على مستوى التسويق: فحماية المستهلك للسلع والخدمات، تتم من خلال طبيعة السوق الإسلامية وذلك بأخذ عدة ضوابط شرعية. إن السوق الإسلامية هي سوق حرة ليس فيها احتكار، لا في السلع ولا في المعلومات عن الأسعار، لأن الاحتكار جريمة اقتصادية حيث يقول الرسول ﷺ "لا يحتكر إلا خاطئ" [رواه مسلم:٨٨٣].

إن حرية السوق في الإسلام هي حرية منظمة بقواعد شرعية التي تمثل شرط الله تعالى، فيجب أن تخضع السوق التي يجتمع فيها المنافسون لرقابة السلطة، لأن الدولة في الإسلام هي دولة العقيدة، عليها أن تراقب التزام الناس لمقتضيات العقيدة في الحياة اليومية على المستوى الاقتصادي وغيره. يقول تعالى ﴿وَيْلٌ لِلْمُطَفِّفِينَ * الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ * وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ * أَلا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ *لِيَوْمٍ عَظِيمٍ * يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [سورة المطففين: آية من ١ إلى ٦].

٤- **المسؤولية الأخلاقية للمنظمة في الإسلام**: لا يسعنا هنا سوى الإشارة إلى أن هناك مبادئ وقواعد عمل أخلاقية شرّعها الله عز وجل قبل أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمن، التي سبقت القوانين والمبادئ الوضعية وكانت كاملة وشاملة، وإذا ما تم الالتزام بها فإنها تعد الملاذ وفيها الخير الكثير لكافة المجتمعات من أفراد ومنظمين ومسوقين وغيرهم من فئات المجتمع. حيث قال تعالى ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنْ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْراً لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمْ الْفَاسِقُونَ﴾ [سورة آل عمران: آية ١١٠]، وقال النبي ﷺ "بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" [رواه البخاري:٢٧٣].

٥- **المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في الإسلام:** اهتم الدين الإسلامي الحنيف بالبيئة، وقدّم جملة من الركائز للمحافظة عليها نذكر بعضا منها كالتالي:

- **المحافظة على الموارد الطبيعية:** نهى الإسلام عن الإضرار وإتلاف البيئة ولو كان الإتلاف استهلاكا في منفعة، لذا قال تعالى ﴿إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾ [سورة الإسراء: آية ٢٧]، كما نهى عن التبذير في استخدام المياه، حيث يقول الرسول ﷺ "لا تسرف في الماء ولو كنت على نهر جارٍ" [رواه أحمد:٦٧٦٨]؛

- **العناية بالتشجير وزراعة الأرض:** حيث يقول تعالى ﴿أَمَّنْ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضَ وَأَنزَلَ لَكُمْ مِنْ السَّمَاءِ مَاءً فَأَنْبَتْنَا بِهِ حَدَائِقَ ذَاتَ بَهْجَةٍ مَا كَانَ لَكُمْ أَنْ تُنْبِتُوا شَجَرَهَا أَئِلَهٌ مَعَ اللهِ بَلْ هُمْ قَوْمٌ يَعْدِلُونَ﴾ [سورة النمل: آية ٦٠]، ويقول ﷺ "لا يغرس مسلم غرسا ولا يزرع زرعا، فيأكل منه إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كان له صدقة" [رواه مسلم: ١١٨٨]؛

- **حفظ البيئة من التلوث:** إن الدين الإسلامي قد حثّ على إحياء الأرض والمحافظة عليها وعمارتها وعدم إفسادها، حيث يقول الله تعالى ﴿وَلا تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ بَعْدَ إِصْلاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفاً وَطَمَعاً إِنّ رَحْمَةَ اللهِ قَرِيبٌ مِنْ الْمُحْسِنِينَ﴾[سورة الأعراف: آية ٥٦]؛

٦- **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في الإسلام:** قدّم الإسلام توجيهات واضحة يتعين إتباعها لتنظيم العلاقة بين المنظمة والموردين المتعاملين معها، من أهمها ضرورة وجود عقد مكتوب يوضع كل ما يتعلق بالمعاملات المالية والتجارية، مع توفر الشهود حين توقيعها. ويدعو الإسلام إلى الوفاء بكل الالتزامات مصداقا لقوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الأَنْعَامِ إِلاّ مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرُمٌ إِنّ اللهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ﴾[سورة المائدة: آية ٠١]، وقوله ﷺ "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له" [رواه أحمد: ١١٩٧٥].

٧- **المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع في الإسلام:** حثَّ الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة نصيب من الخير الذي تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، ويمكن الاستشهاد بقوله ﷺ "خيركم خيركم لأهله" [رواه الترمذي:]٣٨٩٥ وتنعكس رؤية الإسلام لمشاركة منظمات الأعمال في التنمية الاجتماعية من خلال:

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بلا تفريق بين جنس أو طبقة أو لون أو دين، أي أن الجهد الإنساني كله يجب أن يتعاون في إيجاد التنمية الاجتماعية الشاملة (محسن، ١٩٨٩: ٤٦)؛
- التكافل والتلاحم، حيث يقول رسول الله ﷺ "مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى" [رواه مسلم.: ٢٥٨٦]؛
- حثَّ الإسلام أيضا على بذل المال وإنفاقه في تشييد المساجد والمدارس والمصحات ومشاريع المياه، وغيرها من سبل الإنفاق في سبيل الله من أجل تحقيق النفع العام. حيث يقول تعالى ﴿الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ سِرّاً وَعَلانِيَةً فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [سورة البقرة: آية ٢٧٤].
- الابتعاد عن المعاملات التجارية التي تؤثر سلبا على المجتمع والابتعاد عمّا حرّمه الإسلام مثل الاحتكار والغش والربح الفاحش والربا حيث يقول تعالى ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ﴾[سورة البقرة: آية ٢٧٦]؛
- إن المسؤولية الاجتماعية ليست دخيلة على النظام الإسلامي كما في النظام الرأسمالي، وليس بديلا وحيدا كما في النظام الشيوعي وإهمالا للمصلحة الذاتية لمالك المال. حيث تستمد هذه الأصالة من أنّ ملكية المال في المنظور الإسلامي لله عزّ وجّل، استخلف الإنسان فيه. وبالتالي فإن لله سبحانه حقا في

المال، وحق الله في التّصور الإسلامي هو حق المجتمع. وفي ذلك يقول تعالى ﴿وَلْيَسْتَعْفِفِ الَّذِينَ لا يَجِدُونَ نِكَاحاً حَتَّى يُغْنِيَهُمْ اللهُ مِنْ فَضْلِهِ وَالَّذِينَ يَبْتَغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَاتِبُوهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْراً وَآتُوهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ وَلا تُكْرِهُوا فَتَيَاتِكُمْ عَلَى الْبِغَاءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّناً لِتَبْتَغُوا عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَنْ يُكْرِهْهُنَّ فَإِنَّ اللَّهَ مِنْ بَعْدِ إِكْرَاهِهِنَّ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾[سورة النور: آية ٣٣]. ودليل أن الأداء الاجتماعي هو أداء لحق الله قوله تعالى ﴿أَلَمْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ هُوَ يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَأْخُذُ الصَّدَقَاتِ وَأَنَّ اللَّهَ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ﴾[سورة التوبة: آية ١٠٤]. هذا في الوُجوب أما في الاستحباب والتطوع فإن الأداء الاجتماعي يستند إلى قيم الأخوة الإنسانية والرحمة والتعاون قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلا الْهَدْيَ وَلا الْقَلائِدَ وَلا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلاً مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَاناً وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنْ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾[سورة المائدة: آية ٢].

إن قوة اعتقاد المسلم من وُجوب أدائه لالتزاماته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه من قوة إيمانه واعتقاده بوجوب تسخير وتوجيه نشاطه الاقتصادي في مرضاة الله، ولا شّك أن الدافع الديني أقوى من أي دافع مادي آخر ويكون له بالغ الأثر على الفرد وعلى ممارساته وأخلاقه. يغيب هذا الدافع في الاقتصاديات الوضعية بينما يحضر وبقوة في الممارسات الاقتصادية التي تقوم على الشريعة الإسلامية في كل توجهاتها. فالمسلم يوجه بالنية كل أنشطته في الحياة إلى مرضاة الله عز وجل لأنه أمره بذلك، أمره بأن تكون حياته بكل أنشطتها له، فمرضاة الله عّز وجل هي الغاية التي يبتغيها المسلم في كل نشاط يؤديه، وهي الربح الحقيقي إذا حصل عليه وخسر كل شيء فهو رابح، أما إذا خسره وكسب كل شيء فقد خسر الدنيا والآخرة وذلك الخسران المبين (القرضاوي، ١٩٩٠: ٤٤).

● رابعا: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى عصر العولمة

إن المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجا للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل كبير، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط. إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي، وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة تمثل استجابة للضغوط الاجتماعية فقط والتي يمكن معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة(*Vertigans, 2012: 39*).

إن المقصود بالبلورة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التتابع المنطقي للتطور الحاصل في رؤية وأهداف منظمات الأعمال عبر فترات زمنية طويلة، تمتد من الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا إلى العولمة التي يعيشها العالم بأسره، والتي نتطرق لها كما يلي:

١- **الثورة الصناعية واليد الخفية لأدم سميث:** بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا خلال القرن الثامن عشر ميلادي، وانتقلت إلى أجزاء من أوروبا وأمريكا الشمالية. وقد أدت إلى زيادة عظيمة في الإنتاج، كما أخرجت التصنيع من نطاق المنزل والورشة الصغيرة، وأحلت الآلات ذات المحركات محل العمل اليدوي، وطورت المصانع لتصبح أفضل وسيلة للجمع بين الآلات والعمال لتشغيلها.

ومع تقدم الثورة الصناعية نشأت الحاجة لمستثمرين جدد، وإلى منظمات مالية لتوفير المال من أجل توسع أكبر للتصنيع. هذا ما أدى إلى الاستغلال غير الاعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام، وتشغيلهم لساعات طويلة في ظروف قاسية وأجور زهيدة. لذا أفرزت الثورة الصناعية طبقتين متفاوتتين، طبقة المالكين الذين يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه على حساب طبقة العاملين.

غير أن الاقتصادي الشهير أدم سميث(*Adam Smith*) (١٧٢٣-١٧٩٠) الذي يعتبر من المنظرين الأوائل للنظام الرأسمالي ابتكر مبدأ اليد الخفية (*Invisible Hand*) القائم على أن المصلحة الخاصة والسعي الدائم نحو تحقيقها يعتبر المحرك للنشاط الاقتصادي والمحقق لأهدافه في النهاية، أي أن البحث عن المصلحة الخاصة يحقق المصلحة العامة تلقائيا. فكل صاحب منظمة يسعى للتحقيق ربحه الخاص لابد أن يلبي رغبات المستهلكين بإنتاج حاجاتهم، ولابد أن يمنح العمل فرصا للعمل، وهُم بدورهم يساهمون في زيادة مجموع العائد. وبالتالي الوصول إلى الرفاهية الاقتصادية والسلم الاجتماعي. (*, 2010 : 2 Roland & Jean*)

٢- **إسهامات المدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية:** أثارت المدرسة الكلاسيكية، وخصوصا مدرسة الإدارة العلمية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في منظمات الأعمال، وقد عبر اولفر شلدون (*Oliver Sheldon*) عن ذلك بقوله " أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست في تنظيمها المعقد فحسب وإنما في تنظيمها الإنساني بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها". لذا بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية التي أكدت عليها النظريات الكلاسيكية وبين الإبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها. وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية (الشماع وخضير، ٢٠٠٧: ٦٣). كل هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملين.

٣- **بزوغ الأفكار الاشتراكية:** تُعد الأفكار الاشتراكية من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي، كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب. وإن كان هناك بعضها اعتمدته بعض منظمات الأعمال الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية. إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي لمنظمات الأعمال الخاصة بضرورة تحمل المسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين.(العامري والغالبي، ٢٠١٠: ٥٧)

٤- **الفكر الكينزي *(Keynes)*:** إن حدوث الكساد الاقتصادي العظيم الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية عام (١٩٢٩)، وانتقل سريعا إلى أوروبا وأنحاء كثيرة من العالم. جعل نظرية آدم سميث (اليد الخفية) تحت المراجعة والتدقيق، فوقوف الدول موقف المتفرج على الأزمة ساهم في مفاقمتها واستمراريتها لفترة طويلة استمرت لعقد من الزمان.

وفي خضم هذه الأحداث برز جون كينز (*John Keynes*) (١٩٤٦- ١٨٨٣) وهو مؤسس النظرية الكينزية التي عرضها في كتابه (النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود) عام (١٩٣٦)، وقد عارض كينز مفاهيم النظرية الكلاسيكية التي أتى بها أدام سميث. حيث تركز نظريته على أنه لابد للدولة أن تتدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للتحكم في الدورات الاقتصادية، فالدولة تستطيع تنشيط الاقتصاد وتنميته من خلال التحكم في الإنفاق الحكومي ومستوى الضرائب في المجتمع. فتستطيع الدولة مثلا أن تزيد من إنفاقها الحكومي أو تخفض الضرائب أو لهما معا لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدل البطالة، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع(*Van Rooyen, 2007: 126*) كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار المسؤولية الاجتماعية.

٥- **التوسع الصناعي والحركات النقابية:** في ظل التوسع الصناعي الهائل وكبر حجم منظمات الأعمال بعد فترة الثلاثينات من القرن العشرين، ازدادت مشاكل العمال تعقدا وتشابكا. وكان لابد من ظهور بعض الأصوات من بين العمال أنفسهم تنادي برفع الظلم عن زملائهم، وإعطائهم حقوقهم ومستحقاتهم كاملة غير منقوصة.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وفي (١٩٤٥) تم الإعلان عن إنشاء الأمم المتحدة ومواثيقها، ومن بينها حقوق الإنسان وعدم التميز. وفي خضم هذه التطورات جاءت تشكيلات النقابية العمالية لكي تدافع عن حقوق العاملين تجاه إدارات وأصحاب مختلف منظمات الأعمال، خاصة في الدول الأوروبية وأمريكا التي عانى فيها السود كثيرا من التفرقة العنصرية. ثم قامت كثير من الدول بالاعتراف بالنقابات العمالية ودورها وتأثيرها (جاد الرب، ٢٠٠٩: ٢٤٧). كل هذا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والقضايا البيئية.

٦- **نوعية الحياة:** برز في هذه المرحلة تجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية، ليشمل أطرافا أخرى وليتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تلبية حاجات المجتمع هو معيار مهم في وجود المنظمة ونجاحها. وبالتالي فإن التغيير في أهداف المجتمع يجب أن تنعكس على أنشطة وفعالية المنظمة بنفس الوقت سواء كانت اقتصادية أو فنية. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل ساهمت الجهات العلمية والأكاديمية في تعزيز هذا الاتجاه وتطويره. فقد عقدت جامعة هارفرد (*Harvard Business School*) في (١٩٤٨) مؤتمرا علميا تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.(*Rue and Byars, 1977: 765*)

تجلت التطورات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية ابتداء من عام (١٩٥٣). فقد أشار (*Howard bown*) في كتابه (المسؤولية الاجتماعية لمنظمات لأعمال)، وعرّف فيه

المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم وإستراتيجيتهم بالقيم الاجتماعية (*Bhattacharya, 2008: 3*). كما نشرت جمعية التنمية الاقتصادية كتاباً يوضح العلاقة بين الأعمال والمجتمع وتصفهُما بالعقد الاجتماعي، ويتضمن العقد التزام رجال الأعمال بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وركز على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية (*Jerry, 1989: 6*).

شهد عقد الستينات من القرن الماضي، وما تلاه من يقظة في الوعي الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح والمجتمع، ترتب عليها سلسلة من النشاطات والمبادرات سواء أكان في نشر الأدبيات الإدارية أو عقد المؤتمرات والاتفاقيات التي تساند وتدعم وتشجع منظمات الأعمال في غرس القيم الاجتماعية في ممارساتها وأهدافها لدرجة أن كل من (*Margaret Stoup and Ralph Norbert*) أشارا إلى انتقال المسؤولية الاجتماعية من بعدها الطوعي إلى العمل التفويضي للمسؤولية الاجتماعية الهادف إلى الضغط على رجال الأعمال للقيام بالأفعال والمسؤوليات الاجتماعية المرغوبة، وعدها كلفة مضافة للأعمال. مما جعل المسؤولية الاجتماعية استثمار إضافي يسهم في تحسين الأداء بعيد المدى لمنظمات الأعمال.(Stoup and Norbert ١٩٨٧: ٢٣)

٧- **المبادرات العالمية**: شهدت عقود الستينيات والسبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين أحداثا مهمة، كان لها أثر بالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وزيادة مطالبة المجتمع وأصحاب المصالح في منظمات الأعمال بإبراز المسؤولية الاجتماعية في كل نشاطاتها وممارساتها، ومن أبرز هذه الأحداث:

- صدور كتاب لراشل كورسن (*Rachel Corson*) بعنوان (الربيع الصامت) وتأسيس حركة حماية المستهلك وسلامة البيئة في (١٩٦٢)؛
- انعقاد مؤتمر قمة التنمية البشرية في (*Stockholm*) في عام (١٩٧٢) برعاية الأمم المتحدة، وصدور بيان (*Stockholm*) بشأن التنمية البشرية المستدامة؛

- مأساة تسرب غاز (الميثال) ما يقرب من ٤٠ طنا مُشكلةً بذلك سحابةً من السموم القاتلة التي سرعان ما غطت ما يقرب من ٤٠ كيلو مترا مربعا من مدينة (بوبال) الهندية. والتي فجّرت الجدل حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالشركات المتعددة الجنسيات (*Enron, Nike, shell*)؛
- انعقاد مؤتمر قمة الأرض في (*Rio de Janeiro*) عام (١٩٩٢)بالبرازيل (*Bhattacharya, 2008: 7*)
- وفي (١٩٩٧) طوّر مجلس وكالة تصديق الأولويات (*CEPAA*) معاييرا للمحاسبة الاجتماعية (*SA 8000*)، وذلك للتأكد من أن منظمات الأعمال مهما كان حجمها وموقعها تقوم بأعمالها بانسجام مع متطلبات المحاسبة الاجتماعية (الحوراني، ٢٠٠٥: ٩)؛
- توّج الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بمبادرة الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها تحت عنوان التضامن العالمي (*Global Compact*)، وقد دخلت هذه المبادرة حيز التنفيذ بعد إطلاقها رسميا من مقر الأمم المتحدة في نيويورك في (٢٦ جويلية ٢٠٠٠) (عبد الرضا، ٢٠٠٩: ٨)؛

٨- **العولمة وعصر المعرفة:** من التحديات التي أسهمت في تنامي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي العولمة، حيث أضحت العديد من المنظمات المتعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا بيئية وتحافظ على الموارد الطبيعية.

كما فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة على منظمات الأعمال ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وإلزامية الاهتمام بالتغيرات في

أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرارات، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة. (Cotina & siurana,2002: 1)

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة الأعمال العالمية، أصبح لزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع العملاء الداخلين والخارجيين ودعاة حماة البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين حتى تتمكن من المنافسة والبقاء. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع.



الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات مختلفة، لأشخاص عديدين سواء من رجال الأعمال والإدارة والمال أو تنظيمات المجتمع المدني، أو الجامعات أو الجمهور. الأمر الذي يُخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحيانا متعارضة. فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية لا تغدو أن تكون بمثابة تذكير منظمات الأعمال بمسؤوليتها وواجباتها اتجاه مجتمعها، والبعض الآخر يرى أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مبادرات اختيارية طوعية، دون التزام المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، والبعض الآخر يرى أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المنظمات. ولكن في جميع الأحوال فإن جوهر هذه المسؤولية وحدودها لا يتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الإيجابية الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المنظمات، سواء من تلقاء نفسها أو بالتعاون والتشاور والتنسيق مع غيرها من المنظمات، وبحسن النية لكل متطلبات ومقتضيات الالتزامات القانونية المفروضة في حقول متسعة من المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك مراعاة كافة الحقوق الأساسية للإنسان(دحلان، ٢٠٠٤: ١٧). وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته إلى ثلاثة حقائق رئيسة (*Carrasco, 2008: 01*):

- **الحقيقة المعنوية**: تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولا سيما مجتمع المنظمة.

- **الحقيقة العقلانية أو الشرعية:** تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع لمنظمة الأعمال، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية، ومن هذه التوقعات (قوانين المخرجات الاجتماعية، الغرامات، المقاطعة الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي).

- **الحقيقة الاقتصادية:** تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في إكساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليها من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد. وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التَّغيُر المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال اتجاهين من التعاريف، الاتجاه الأول هو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أما الاتجاه الثاني هو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات المحلية والدولية. وبطبيعة الحال أن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها. وتأسيسا على ما سبق ذكره سيتم عرض أهم التعاريف الواردة أولا عن الأكاديميين وبعدها الهيئات والمنظمات الدولية.

١- **تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الأكاديميين:** بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (*carroll*) مقالا عام (٢٠١٠) يؤكد فيه إحصاء (٣٧) تعريفا أكاديميا لها منذ النشأة.(*carroll, 2010: 86*)

إن كثرة هـذه التعاريف تجعل من الصّعـب تحديد تعريف معين يفـي بإعطاء مضمون شـامل وجامع للمسـؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كمـا تزداد هـذه الصعوبة إذا ما اقترنت بالعلوم السـلوكية والبحث في المجتمع. وبقدر تعلق الأمر في تعريفنا للمسـؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فان الصعوبة تكمن في التبايـن الزمني والمراحل التاريخية التي مر بهـا الفكـر الإداري إضافة إلـى التباين الحاصـل في الأنظمـة الاجتماعية السـائدة في عموم أرجاء العالم. ولكـن بالرغم من هـذه الصعوبات أو غيرها فإن ذلـك لا يمنع من استعراض عدد من التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة تُمككنا في النهاية من الإحاطة بشمولية المعنى للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

يعتبر (*Milton Friedman*) من أوائل من عرّفوا المسـؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، إذ يرى أن المسـؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سـيادة القانون عن طريق احتـرام العقـود المبرمة، كمـا أنه يُقـر أن تبني منظمـات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية من شـأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم. كما ساند كل من (*Steiner & Minal*) التعريف السـابق بل وأقرا أن المسـؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي إحدى أنشـطة المنظمة والتي من خلالهـا تتحمل عبء الإسـهام لخدمة العاملين بها داخليا، والمسـاهمة في معالجة المشـكلات التـي تواجـه المجتمـع خارجيـا(*Steiner & Miner, 1977: 19*)، لكن ما يؤخذ علـى هذا التعريف هو اعتبار المسـؤولية الاجتماعية إحدى أنشـطة المنظمة، وهذا ليس صحيحا، حيث المنظمة لـم تنشأ لممارسة المسـؤولية الاجتماعية كنشاط ضمن أنشـطتها، وإنما هي التزام وموضع مسـؤولية أو مسـاهمة مدروسـة ومحسـوبة يفترض أن تراعي عند قيام المنظمة بأنشـطتها، وعند ممارسـة العمليـة الإدارية بها. أي أن المسـؤولية الاجتماعية هي إطار تتحرك فيه المنظمة وتأخذه في الاعتبار في كافة أنشطتها وقراراتها.

كما عرّف (Drucker, 1977: 584) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، مما يأخذ على هذا التعريف هو غموض درجة الالتزام وأبعاده وضوابطه، وأسس تحديده والمحاسبة عليه والمنافع التي تترتب عليها، والمخاطر المحتملة عند عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. إلاّ أنه بالرغم من عمومية التعريف فله محاسن، من خلال فتح المجال أمام جهود كثيرة ومحاولات متتابعة لتحديد أبعاد هذا الالتزام.

في حين أشار (Strier, 1979: 89) للمسؤولية الاجتماعية أنها استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة، والتي يفترض أنها تبادر للقيام بها لتتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بقوله أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام أصحاب القرار في انتهاج أسلوب للعمل يُأَمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل فضلا عن تحقيق منفعتهم الخاصة(Steckmest, 1982: 80). يبدو أن كلاً من التعريفين حتى ولو تقاربا في وجهة النظر فلهما مزايا وبعض التحفظات، فبالنسبة لمزايا التعريفين أنهما اعتبرا أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تقوم أساسا على المبادأة وليس إلزاما قانونيا الذي يفترض أن تحترمه المنظمة وتعمل من خلاله. أما ما يتحفظ عليه هو تحديد نطاق المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال بتوقعات المجتمع دون الإشارة إلى حدود وضوابط وسقف هذه التوقعات، بما قد يؤدي ذلك إلى المبالغة فيها بصورة تحدث تعارض أو نزاع بين المجتمع ومنظمات الأعمال. والتحفظ الثاني على افتراض (Strier) أن مصالح المنظمة والعائد على الاستثمار هو الحاكم للمسؤولية الاجتماعية على المنظمة تجاه المجتمع. حيث يفترض أن مقدار ومجالات المسؤولية الاجتماعية تتحدد على ضوء مصالح ومكاسب منظمات الأعمال، وكأنها عملية تجارية أو صفقة لصالح المنظمة. وفي هذا السياق أضاف (Bernard) أن الوصول لتشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ليس بالعملية

السهلة، بل أنها معقدة جدا، ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين، يتمثل الأول في وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتباين بل وتتناقض أحيانا، والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع وما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع(*Bernard, 1979: 63*). وكما هو واضح فإن(*Bernard*) لم يقدم تعريفا للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وإنما اكتفى بتوصيف أحد خصائصها، وبالإشارة لأحدى الصعوبات التي يمكن أن تواجه المهتمين بها عند القيام بها. كما يشترك(*Steckmest*) مع (*Bernard*) في توصيف المسؤولية الاجتماعية مع إشارته أن سبب عدم تحديد تعريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بدقة يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية (*Steckmest, 1982: 186*).

ومن وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال طرح (*Homles, 1985: 435*) تعريفا آخر حيث اعتبرها التزاما من طرف منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة، مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها. ومن الواضح في هذا التعريف إلزامية المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعطي مؤشرا للتعامل معها من منطلق العبء والتكلفة. وفي حقيقة الأمر ثمة من ذهب إلى أبعد ذلك بقول أن المسؤولية الاجتماعية هي الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيدا عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة(*Certo, 1995: 207*). غير أنه من الملاحظ أن هناك نوعا من المبالغة في كون المسؤولية الاجتماعية تعني انجاز الأنشطة من قبل المنظمة، والتي من شأنها أن تساعد المجتمع بصورته العامة، حتى وإن كان ذلك الأداء لا يحقق مساهمة مباشرة في تحقيق الأرباح للمنظمة. ومن وجهة نظر أخرى فإن هذا التعريف قد لا ينسجم مع إستراتيجية وأهداف منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم لاستمرارها وبقائها.

لقد أوضح (*carroll*) في أبحاثه الرائدة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتغل على أربعة جوانب رئيسة وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرة (*carroll, 1991: 402*)، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة، وكأن المجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري.

وهذا ما أكده (*Robbins, 1999: 149*)، في التمييز بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، فأشار للأولى أنها اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف في صورة التزامات طويلة المدى وتساهم في تعزيز الصورة الجيدة عن المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه. في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المديين القصير والمتوسط.

إن الأفكار التي أتى بها (*Robbins*) حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، نقلت المفهوم من الإطار الضيق للتعامل مع الأحداث الآنية إلى هدف استراتيجي يتطلب إعطاؤه أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى. وهذا يتوافق مع رؤية (*Daft*) حينما أكد أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب تلتزم به إدارة المنظمة المعاصرة عند اتخاذها القرارات المهمة، وعند قيامها بالأعمال بما يحقق مصالح المجتمع وتدعم رفاهيته في ظل التغيرات الأخيرة في بيئة منظمات الأعمال (*Daft, 2002: 143*)، ورغم الايجابيات الواضحة لهذا التعريف، إلا أن من سلبياته إقراره بأن المسؤولية الاجتماعية واجبة، وهي في حقيقة الأمر مساهمة أو مشاركة بين المنظمة والمجتمع.

استنادا على ما عرّجنا عليه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ملاحظتنا على تلك التعاريف، وتطبيقا لمنهج التفكير الاستراتيجي نرى أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي "**المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع،**

بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر".

٢- تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الهيئات والمنظمات الدولية: سنتطرق لأهم التعاريف التي قدمتها الهيئات والمنظمات الدولية كالتالي:

- **حسب المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة:** المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة(روبنز، ٢٠٠٤: ٢٧).
- **المنتدى الدولي لقادة الأعمال:** تعني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين.(مولاي وبوزيدي: ٣، ٢٠١١)
- **منظمة الأمم المتحدة:** تعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال،على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة " تحلي المنظمات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المنظمات عبر الوطنية في السياق الدولي.وبإمكان المنظمات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميًا في ممارسات المنظمات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة. (Frank Hond et al, 2007: 10)
- **البنك الدولي:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الالتزام

بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية. (*Frank Hond et al, 2007: 38*)

- **الغرفة التجارية العالمية:** عرّفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية.وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من منظمات الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم. (الأسرج، ٢٠١١: ٣)

- **المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية تجنيد كل طاقات المنظمة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة(*ORSE, 2003: 12*).

- الاتحاد الأوروبي: قد أقَر بأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سنّ القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع(*livret vert, 2001: 7*).

الملاحظ أن معظم التعاريف التي وردت من طرف الهيئات والمنظمات الدولية أجمعت على أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في إدارتها، وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح، والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

● ثانيا: مداخل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

تبين مما سبق ذكرهُ أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال قد مّرت عبر حقبة تاريخية ليست بالقصيرة، وبالتالي فقد تأثر موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية، والتي انعكست على اختلاف المداخل في تناوله. وتجدر الإشارة هنا أننا نفضل استخدام مصطلح مداخل وليس مصطلح مناهج، وذلك لعدم اكتمال خصائص ومقومات المناهج في هذه المداخل التي تناولت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- **المدخل التقليدي**: يؤكد أصحاب هذا المدخل على كون كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعامة المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية (Cooper & Raiborn, 1974: 20). وبهذا الصدد يشير (Milton Friedman) بالقول أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة أرباحها على الأمد الطويل، وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها(Chamberlain, 1982: 27). ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل راح روّاد هذا المدخل إلى اعتبار ما تقدمه منظمات الأعمال من سلع وخدمات هو منفعة للمجتمع، كما أن المنافسة ستؤدي إلى تعظيم الفعالية في الأداء، وبالتالي تخفيض التكاليف والتي ستنعكس على أسعار المنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق (Jacoby, 1973: 191). ومن هنا فإن الجانب المعلن من عمل المنظمة يتمثل بتقديمها أفضل مستوى ممكن من السلع والخدمات للمجتمع، ومن خلال التفاعل مع القوى المتنافسة في السوق، ويبقى الجانب الخفي من الأداء متمثل في سعي المنظمة لتحقيق أعلى الأرباح كمؤشر لقياس مستوى أدائها ومدى بلوغها للأهداف المخططة (البكري، ٢٠٠١: ٣٥).

٢- **المدخل الاجتماعي**: يستند هذا المدخل على عكس فلسفة المدخل التقليدي،

إذ أوجب على منظمات الأعمال أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف، وأن لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين فقط، إذ يعتبر مؤيدو هذا المدخل أن لمنظمات الأعمال موارد ضخمة تسمح لها بمعالجة القضايا الاجتماعية المعقدة (*Pride et.al, 2005: 49*). هذا وقد ذهبت بعض الأطروحات بعيدا في هذا المدخل، ونادت بضرورة أن تنتقل مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة. وهنا فإن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام المنظمة بالعمل على وفق مصالح ومتطلبات المجتمع، وأن تعطي لهذه الأخيرة أسبقية حتى على الأهداف الخاصة للمنظمة، ويمكن اعتبار الفلسفات المادية الاشتراكية والماركسية في طليعة من نادوا بهذا التوجه (الغالبي والعامري، ٢٠١٠: ٦٣).

٣- **مدخل التكلفة:** يستند هذا المدخل على فلسفة مفادها أن المسؤولية الاجتماعية هي إحدى مجالات وبنود الإنفاق التي يجب على المنظمة أن تراعيها عند دراسة تكاليف أنشطتها من أجل البقاء والاستمرار والنمو (مصطفى، ٢٠٠٩: ٨٠).

٤- **المدخل الإداري:** بعد سلسلة من النقاشات والإضافات الفكرية تم التوصل لاعتماد المدخل الإداري لكونه يمثل أداة مركزية بيد المديرين المحترفين للعمل الإداري، وبالتالي فقد تم التحول من الهدف الأحادي للمنظمة والمتمثل بتعظيم الربح إلى زيادة هدف آخر يتمثل في تعظيم الرضا للمديرين أنفسهم، وامتداد هذا الرضا إلى العناصر المؤثرة والمتفاعلة معها (*Jacoby, 1973: 193*). وخلال هذه المدة برز العديد من المفكرين الذين أعطوا للمدخل الإداري حيال المسؤولية الاجتماعية بُعدًا وعمقا ومن أبرزهم (*Drucker*)، فقد تداخلت أفكارهم مع الاتجاه الذي طرحته لجنة التطوير الاقتصادي (*C.D.E*) في وقت لاحق لتعزيز المدخل الإداري للمسؤولية الاجتماعية (*Cooper & Raiborn, 1974: 21*)، والذي يمكن تلخيصه بكونه يمثل العلاقة مع الزبائن أو المجتمع

الواسع برمته. فعمل منظمات الأعمال اليوم هو أشبه بالمصفوفة من التعهدات والمسؤوليات والتي تفوق في نطاقها وتعقيدها لقوانين والأوجه المتشابهة للتشريعات التي تصدرها الحكومة (البكري، ٢٠٠٨: ٣٨).

٥- **المدخل القانوني**: يستند هذا المدخل على أن الأصل في منظمات الأعمال هو أن يكون لها دافع التجاوب لتحسين مكاسبها وتوسيع مصالحها، ويتطلب هذا وضع إطار قانوني تشريعي لضبط سلوك المنظمة وحماية المجتمع والبيئة من السلوك الضار والتصرف غير السليم من المنظمة (مصطفى، ٢٠١٠: ٨٠).

٦- **المدخل الأخلاقي**: يعكس هذا المدخل الرموز غير المكتوبة والمبادئ والقيم المشتقة ضمنيا من المجتمع، ويذهب هذا المدخل إلى أبعد من أطر العمل القانونية، وهذه المسؤولية تهدف للقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما يتضمن هذا المدخل إلزامية منظمة الأعمال بعدم انتهاك المبادئ المتفق عليها، والتي تحدد الصحيح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، وحتى تلتزم منظمات الأعمال أكثر بالمسؤولية الاجتماعية فان عليها إعطاء السلوك الأخلاقي الأولوية، ولعمل ذلك فإنه يتطلب من المنظمة اعتبار الأهمية الحساسة للأخلاق وتشجيع الأفراد لإتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية والتركيز على الجماعة واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع(شاو، ٢٠٠٥: ١٣٠).

٧- **المدخل الايجابي الخيري للمسؤولية الاجتماعية**: يعتبر هذا المدخل من أنسب المداخل وأكثرها ملائمة، حيث أن على المنظمة أن تكون ملزمة تجاه مختلف القوى الخارجية بما يلي:

- الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية، ووضع السياسات التنظيمية التي تتماشى مع هذه المتغيرات؛

- وضع الأهداف التنظيمية في ضوء متطلبات واحتياجات هذه القوى والمؤثرات؛
- اتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة نحو تبادل المنفعة بين المنظمة وهذه الأطراف جميعا؛

كما يؤكد جاد الرب(٢٠١٠: ١٥) أن هذه الالتزامات ليس من السهل الوفاء بها، لأنها تحدّ من حرية منظمة الأعمال في اتخاذ القرار، لكن من ناحية أخرى إذا كانت منظمات الأعمال في العصر الحديث تعمل في إطار بيئي متكامل لخدمة العاملين بها والمتعاملين معها وجميع القوى الخارجية الأخرى، إذا فلا حرج أن تقوم إن أرادت الاستمرار بالوفاء بهذه الالتزامات بما يؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف كلما كان ذلك ممكنا.

ونظرا لتعقد وصعوبة هذا المدخل فإن هذا منظمة الأعمال عليها أن تقوم بإجراءات كثيرة واتصالات متبادلة بينها وبين البيئة الخارجية حتى تضمن الوفاء بالتزاماتها. ومن هذه الإجراءات ما يلي:

- مسؤولية القيام بالأبحاث والدراسات المناسبة لقياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه تجاه الآخرين، بمعنى آخر يجب أن يتم تقييم أداء منظمة الأعمال من خلال مدى وفائها بالتزاماتها الاجتماعية تجاه كل الأطراف؛
- على إدارة منظمة الأعمال أن تلتزم بالمبادئ والقواعد والقيم الأخلاقية سواء من حيث الإنتاج الجيد أو السعر المناسب أو المنافسة الشريفة أو الالتزام بتشريعات وقوانين الدولة؛
- أن تعمل المنظمة من خلال الإطار أو التخطيط الاستراتيجي بما يؤدي إلى تخفيض حجم الآثار السلبية والتي تتولد من القوى الضاغطة عليها؛
- يجب على إدارة المنظمة أن تتعرف بدقة على المشكلات البيئية التي تتولد عن الأنشطة المؤثرة لجماعات الضغط على المنظمة، وذلك من خلال التعرف على المعلومات الرسمية وغير الرسمية عن البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على قرارات المنظمة؛

- على المنظمة أن تعمل في إطار السياسيات التشريعية والسياسية التي تضعها السلطات الحكومية، بما يضمن لها علاقة طيبة وصادقة مع مختلف أجهزة ومنظمات الدولة الرسمية؛

وبصفة عامة، فالملاحظ أن هذه المداخل تباينت بوضوح في الفلسفة التي تستند عليها، ومن ثم اختلفت بجلاء حول نطاق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فمنها من حصرها في مجرد وجود المنظمة ومنها من قيّدها بأهداف وأرباح المنظمة، ومنها من توسع فيها لتتضمن كافة توقعات المجتمع، ومنها من تركها لرؤية المنظمة وحسب تقديرها لعادات وقيم وأعراف وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.

● ثالثا: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر ضمن أبعاد وعناصر نذكرها كما يأتي:

١- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المنظمة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود على المنظمة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء أكان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين والأنظمة، وقد حدّد (*Carroll, 1991: 405*) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وهي:

- **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتُنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

- **البعد القانوني**: يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المُنظمَة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين (الغالبي والعامري، ٢٠٠٦: ٥).
- **البعد الأخلاقي**: يستند على هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تُأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه(الربيعي، ٢٠١٠: ١٢).
- **البعد الخير**: يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها(الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٩: ٥٧).

لقد وُظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (٠٢): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ(*Carroll*)

المسؤولية الخيرية التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة
المسؤولية الأخلاقية: مراعاة المنظمة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق عادل
المسؤولية القانونية طاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية.
المسؤولية الاقتصادية: تحقيق المنظمة عائدا وهذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى

المصدر: (*Carroll, 1991: 405*)

لقد بين (*Raynard and Forstater, 2005: 5*) أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تختلف عن التي جاء بها (*Carroll*) وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٠١)

أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ(*Raynard and Forstater*)

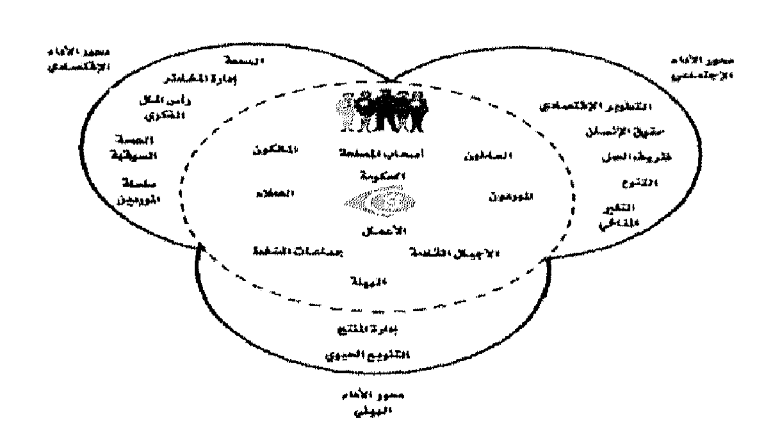
التركيز على المسائلة	من	أصحاب المصلحة القانونين والتقليدين	إلى	أصحاب المصلحة المباشرين والتأثيرات قصيرة الأمد	إلى	تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة والتأثيرات بعيدة المدى
حالة الأعمال	من	تخفيف الآلام .	إلى	علاقة التكلفة – المنفعة	إلى	المحاذاة الإستراتيجية
مستوى الارتباط	من	الالتزام بالمسؤولية القانونية	إلى	الحد الأدنى من الضرر	إلى	توليد قيمة اجتماعية
درجة التأثير	من	أعمال السوق	إلى	إعادة تشكيل السوق	إلى	التأثير السياسي

المصدر: (*Raynard and Forstater, 2005: 05*)

حيث أن بعد التركيز على المسائلة يبين أن فئات أصحاب المصلحة لهم اهتمامات مختلفة، إلا أن هذه الاهتمامات ومهما اختلفت فإنها تقع ضمن ثلاث محاور رئيسة وهي

محور الأداء الاجتماعي، محور الأداء الاقتصادي ومحور الأداء البيئي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (٠٣): اهتمامات فئات أصحاب المصلحة في ضوء المحاور الثلاثة



المصدر: (*Raynard and Forstater, 2005: 05*)

فيما يبين البعد الثاني أن تنامي قَبول منظمات الأعمال بالأرباح والقيم والمبادئ والتكافل فيما بينها يشكل هدفا أساسيا لديها، أما بعد الارتباط فيؤكد على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعمل على ثلاث مستويات أساسية، وهي الالتزام بالمسؤوليات القانونية، والحد من الضرر، وتوليد قيمة اجتماعية، وأخيرا البعد الرابع والمتمثل بدرجة التأثير والمتضمن التغيير في السوق و المحدد بربحية المنظمة في الوقت الحاضر. أما في المستقبل فيحدد بكون المسؤولية الاجتماعية أحد أهداف المنظمة الرئيسة.

٢: عناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

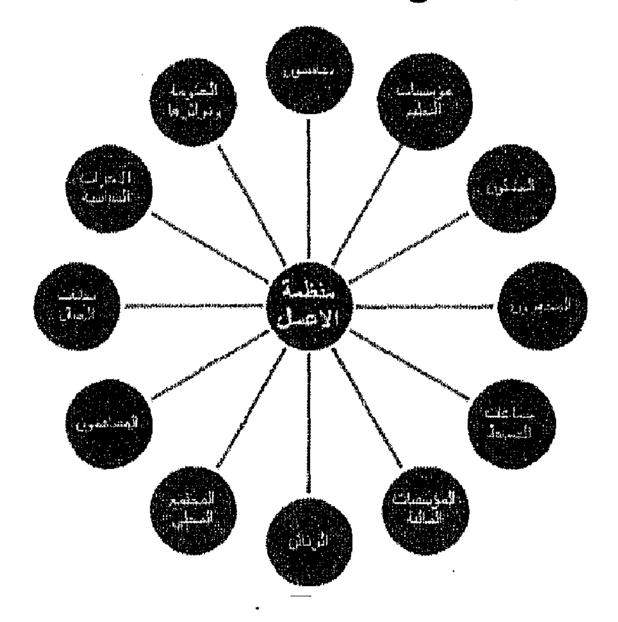
إن من الأسباب التي أدت إلى التوسع في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي بيئة العمل التي تحتوي على عدد كبير من الجماعات ذات المصالح الخاصة في نشاطات منظمات الأعمال. فهل على المنظمة أن تكون مسؤولة اجتماعيا أمام هذه الجماعات، أم على المنظمة أن تكون مسؤولة أمام المجتمع بشكل كامل؟.

من هذا المنطلق كان لابد على منظمات الأعمال أن تأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل،

لأن أصحاب المصالح تتجاوب بسرعة مع الاتجاهات العامة في البيئة الاجتماعية، والتي ستترجم إلى ضغوط مباشرة مما يؤدي إلى التأثير على نشاط المنظمة. ومن هنا ستجد المنظمة أنه لابد من الاهتمام بأصحاب المصالح بالإضافة إلى اهتمامها بتحقيق الأرباح.

يستخدم كل صاحب مصلحة معاييره الخاصة لتحديد مدى فعالية أداء المنظمة، كما أن كل صاحب مصلحة يحكم باستمرار على تصرفات وأفعال الإدارة العليا من خلال تأثيرها عليه، لذلك تكون الإدارة حريصة ليس فقط على أصحاب المصالح الرئيسة في بيئة العمل المنظمة، وإنما للمعايير التي تستخدمها كل جماعة للحكم على أداء المنظمة. وفيما يلي شكل (٠٤) يشير إلى أهم أصحاب المصالح في بيئة عمل المنظمة.

الشكل (٠٤): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال



المصدر: (الغالبي والعامري، ٢٠٠٨: ٩٥)

يمكن من خلال الشكل أن نحدد أربع متغيرات رئيسة تنطوي تحتها العناصر المذكورة كالتالي:

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين (العاملين)**: وذلك من خلال توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم حسب الجنس أو اللون أو العرق، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم، وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم

الوظيفي، وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في منظمات الأعمال الأخرى في نفس القطاع أو المجتمع.

لقد أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، لذلك تحضى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل منظمات الأعمال، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية، فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون. كما تستجيب المنظمات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية ايجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار الوظيفة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية (بدوي، ٢٠٠٠: ٨١).

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:** إن شريحة العملاء تحضى بأهمية كبيرة لكل منظمات الأعمال بدون استثناء، فوجود منظمة الأعمال مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها الزبائن، وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في منظمات الأعمال. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء على النحو التالي (اللولو، ٢٠٠٩: ٣٧):

- أنشطة خاصة بتحديد و تصميم المنتجات:

أ. القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.

ب. تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

ت. أنشطة خاصة بتحقيق رضا المستهلكين.

ث. وضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بالحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ ومدة الصلاحية.

ج. القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه.

- **توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.**

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** يعتبر هذا الاتجاه من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية، بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلَفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيمائية و المبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

إن الدليل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالمية خدمتها المعروفة بـ(*ISO14000*)، بالرغم من أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء منظمات الأعمال في هذا المجال أو قياس درجة خضرتها (*Greennes*) (*Douglas ,2000:187*) كالتالي:

- **السياسة البيئية:**

أ. مدى الوضوح والاستقرار والشمولية.

ب. ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة.

ت. شرط الاستدامة بالنشاط البيئي.

ث. تقليل المخاطر البيئية.

- **وجود مدونة أخلاقيات البيئة ومعايير التطبيق.**

- **الهيكل العام للمنظمة:**

أ. وجود قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة.

ب. موقع المدير البيئي في الهيكل التنظيمي.

ت. إشراك ممثل بيئي في مجلس الإدارة.

- إدماج العاملين في الأنشطة البيئة.

- وجود نظام الإدارة البيئي:

أ. إمكانية القياس الكمي لأنشطة البيئية.

ب. نظام قياس للأداء البيئي.

ت. الإيفاء بمتطلبات نظام *iso* ١٤٠٠٠.

- الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة إعادة التدوير.

- التدقيق البيئي.

- العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام:

أ. تثقيف الجمهور بقضايا البيئة.

ب. الإفصاح العام ومصداقية المنظمة بقضايا البيئة.

- العلاقات مع المجتمع المحلي:

أ. جلسات حوار مع المجتمع المحلي حول قضايا البيئة.

ب. العدالة باختيار مواقع الوحدات الإنتاجية للمنظمة في المدينة.

- اتصالات تغطي الأنشطة البيئية:

أ. إعداد التقرير البيئي السنوي.

ب. فحص القضايا البيئة الواردة في التقرير البيئي السنوي.

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:** يجب على منظمات الأعمال أن تعمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام، من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية،

والرياضية، والثقافية، والفنية، والتي تساهم في رفع ذوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان، وفيما يلي أمثلة على هذه الأنشطة:

- **البذل في سبيل الإنسانية:**

أ. تدعيم المؤسسات التعليمية.

ب. تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.

ت. تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

- **المواصلات والنقل:**

أ. توفير وسائل النقل للعاملين.

ب. المساهمة في دعم البُنى التحتية للمجتمع حيث تمثل هذه البُنى مرتكزات أساسية لتحسين نوعية الحياة في المجتمع مثل تبليط الطرق وإنشاء الجسور والمتنزهات.

- **الإسكان:** من خلال

أ. المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.

ب. إنشاء سكنات للعاملين.

- **الخدمات الصحية:**

أ. تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة و الأمراض.

ب. توفير وسائل و إمكانيات و خدمات العناية و الرعاية الصحية.

- **أنشطة اجتماعية أخرى:**

أ. احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي، وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح

على حساب صحة المستهلك أو استغفاله مستغلين عادات اجتماعية معينة أو طريقة تفكير.

ب. دعم تنظيمات المجتمع المدني مثل الجمعيات والتنظيمات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة، والأطفال، والشباب وكبار السن، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تبادر بدعم هذه التنظيمات ماديا ومعنويا باعتبارها تؤدي واجبا وخدمة مهمة لمختلف شرائح المجتمع. ومن خلال هذا الأمر يتعزز التلاحم الاجتماعي وتنخفض معدلات الجريمة بكافة أنواعها.

ت. التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.

ث. الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المنظمة وتطورها مثل توفير موقع على الانترنت فيه معلومات أساسية كافية تفي باحتياجات مثل هذه الجماعات. (بدوي وعثمان، ٢٠٠٠: ٣٨٠)

● رابعا: اتجاهات التأييد والاعتراض بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

مع تنوع الصعوبات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وما نتج عنها من اختلاف مداخل تعريفها وتحديد نطاقها، تباينت اتجاهات "التأييد" واتجاهات "الاعتراض" لدور منظمات الأعمال في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأطر الأخلاقية والقيمية المنظمة لها. ونُلخص فيما يلي النقاط الأساسية التي يعرضها كل اتجاه من هذه الاتجاهات المؤيدة والمعترضة:

١- **اتجاهات التأييد**: يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة وجود علاقة جيدة بين منظمات الأعمال والمجتمع الذي تقوم بخدمته، والتي من شأنها أن تجعل أنشطة منظمات الأعمال أكثر قربا للرغبات الاجتماعية، بمعنى آخر إن لم تقم

منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها.

تخلص بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا المتصلة بالنتائج النهائية للأعمال منها ما يلي (*Kotler & Nancy, 2011: 20*):

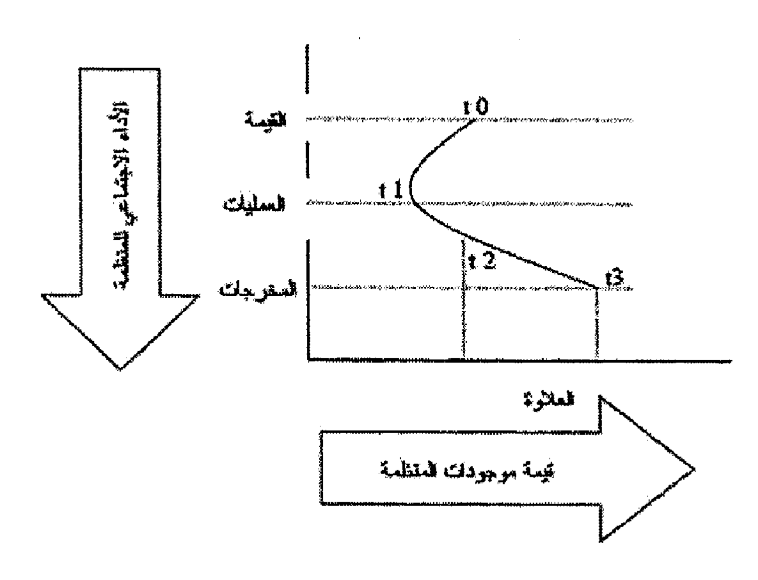
- **ازدياد في المبيعات وحصتها من السوق**: حيث أكدت دراسة (*Bloom et al, 2003*) بأن ما نسبته ٧٨ ٪ من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن ٤٨ ٪ مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن ٧٥ ٪من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، و قال ٨٠ ٪أنهم على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة.

- **تقوية مكانة العلامة التجارية**: في كتابهما "روح العلامة التجارية " يقدم كل من (*Hamish Pringle & Marjorie Thompson*) حججاً قوية تؤكد أن ربط منظمة الاعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية". وخلُصا إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية، والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورتها الذهنية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلو للاحتياجات و يسعون وراء تحقيق الذات. (*Hamish & Marjorie, 2001: 5*)

- ازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين و تحسين الأداء المالي: يذهب البعض إلى أن الالتزام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات (*Sandra waddock, 2000*) وجود ارتباط ايجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت

فارقا في أسعار أسهمها بنسبة (٥٪) عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب، وقد أوضحت ذلك في الشكل التالي:

الشكل (٠٥): دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات



المصدر: (الحمدي، ٢٠٠٣: ٤٣)

و يوضح الشكل أن سعر السهم للمنظمة ينتقل من النقطة(*t0*) إلى النقطة(*t1*) عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمنظمة ذات التوجه الاجتماعي، لكن ما إن تبدأ المنظمة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة (*t2*) والتي تمثل السعر القديم للسهم، فيما بعد وعند إنجاز المخرجات المطلوبة فإن المنظمة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية ويصل سعر السهم حتى النقطة (*t3*).

كما برهنت دراسة- كثيرا ما يتم الاستشهاد بها- قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لويزيانا بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية المحيطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقي تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر. (*Kotler & Nancy, 2011: 30*)

- **انخفاض تكاليف التشغيل:** هناك مبادرات كثيرة تهدف لتحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف، مثل تقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب تغيير

المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيمائية الزراعية، كما يُمكن تعليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين.

- **بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع:** إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك، صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها، نظرا لمحدودية مواردها وإمكانياتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع. وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات منظمات الأعمال، ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع (الغالبي والعامري، ٢٠١٠: ٧٠).

- **تجنب الإجراءات الحكومية:** إن منظمات الأعمال تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكي تتجنب الإجراءات الحكومية، والتي هي مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة أخرى. بمعنى آخر فإن القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا. (*Certo, 1990:209*)

- **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها منظمات الأعمال في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها، تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، و تعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار. (تقرير الأمم المتحدة، ٢٠٠٤: ٧٨).

- الوقاية خير من العلاج: إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها. فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع (Steiner, 1979:141)

٢-اتجاه الاعتراض (التقييد): المعارضون لتبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية وجهة نظرهم قائمة على النظرية الاقتصادية، وفي هذا يرى (Milton Friedman) أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا من منطلق مبادئ الاقتصاد الحر وليس انطلاقا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك، فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها، أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية. فحُجج المعارضين في الحقيقة حُجج تدور أغلبها حول التوجهات التالية:

- إذا ما أخذت منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول في وقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية. (Rue & Byars, 2004:465)

- إذا انفردت منظمة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق، (Glück, 2001: 9) وأكد هذا ما جاءت به دراسة (wright & Ferris,1997)على وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية.(بلخضر، ٢٠١١: ٩)

- غياب الرصيد العملي وعدم توفر القدرات الإدارية والتنظيمية لدى منظمات الأعمال في هذا المجال، لكي تحدد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية الاجتماعية.

- في التحليل النهائي سوف يدفع المجتمع ثمن مساهمة منظمة الأعمال في حل المشاكل الاجتماعية على شكل أسعار مرتفعة (Weihrich & kootz, 1994:68)
- صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها. (مصطفى، ٢٠١٠: ٨٢)
- أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صُنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، إذًا فهي مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية اعتبارية. (الصيرفي، ٤٧: ٢٠٠٧)
- تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معمقة، ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصا في المنظمات الصغيرة (Anderson, 2006:23)

نتفق مع الآراء المؤيدة لقيام منظمات الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية، لأن الأعمال بدون مسؤولية اجتماعية سوف تحمل آثار سلبية على أصحاب الأعمال أنفسهم، فقيام منظمات الأعمال بالتبرع بجزء من دخلها لصالح الأهداف الاجتماعية والبيئية، فإنها بذلك تحصل على ثقة واحترام العملاء الداخليين (العاملين بالمنظمة) و العملاء الخارجيين (المستهلكين) و كذلك المجتمع المحيط به، وبالتبعية تزداد أرباح المنظمة و هذا ما يحتاجه أصحاب الأعمال.

****

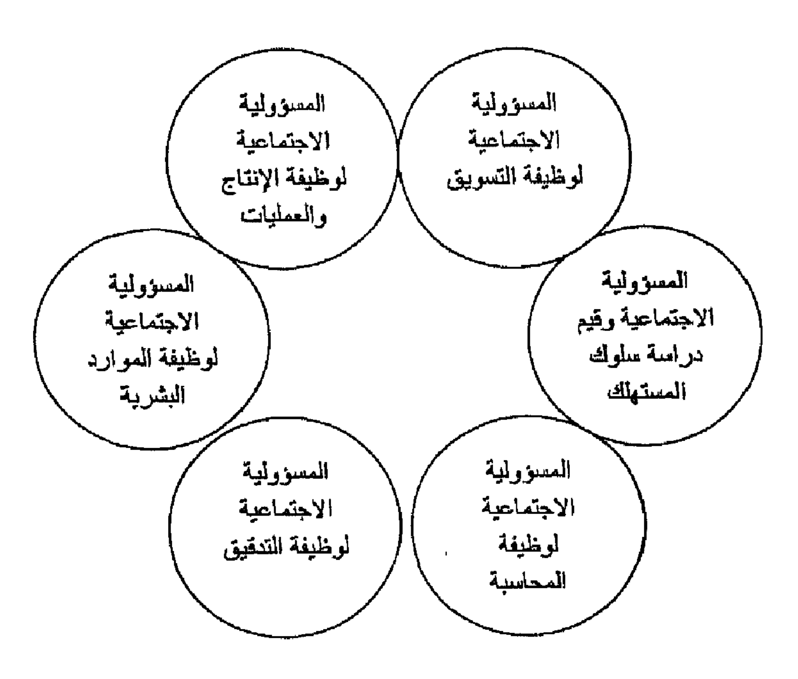
الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال

إن التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية، يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، إدارة و تنمية الموارد البشرية، خدمة العملاء و العلاقات العامة.

كما يتجسد هذا الالتزام الأخلاقي والقيمي من منظمة الأعمال في قرارات وسلوكيات وموظفي المنظمة بالمعايير والأسس والقواعد الأخلاقية عند القيام بكافة مراحل وعناصر تلك الوظائف. كما يوضح الشكل التالي: (٠٦) خاصية التداخل والتفاعل بين أخلاقيات وقيم العمل في وظائف المنظمة، ومنه يظهر أن نقاط الضعف في أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة واحدة من الطبيعي أن يمتد لتصيب أخلاقيات وقيم العمل في بقية وظائف المنظمة بقدر ما من التلف أو العطب و الفساد القيمي (مصطفى، ٢٠١٠: ١٨١).

الشكل رقم (٠٦): المسؤولية الاجتماعية ووظائف المنظمة



المصدر: إعداد المؤلف

● أولا: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات:

من المتعارف عليه أن عملية الإنتاج ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي استجابة متخصصة لتوفير منتج يحقق منافع محددة واضحة لإشباع رغبات واحتياجات وطموحات معينة للفرد والبيئة والمجتمع. ويعني هذا أن إدارة الإنتاج لا تعمل في بيئة مغلقة عن بقية الأنشطة وعن البيئة وعن المجتمع، وعند ممارسة عملية الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمة يجب مراعاة حقوق ومصالح وأهداف الأطراف والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، يتطلب ذلك ضرورة أن يلتزم نشاط الإنتاج بأخلاقيات وقيم العمل في كل القرارات التي تتخذ في مراحل وخطوات تصميم المنتج وتخطيط العملية الإنتاجية حتى مرحلة استخدام المنتج والانتفاع به، والشكل التوضيحي التالي (٠٧) يظهر نظرة متكاملة لمجالات المسؤولية الاجتماعية وقيم العمل في وظيفة الإنتاج و العمليات، والتي يفترض أن تلتزم بها منظمات الأعمال في كافة أنشطة الإنتاج و العمليات.

الشكل (٠٧): المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج والعمليات

تصميم المنتج	تحديد مواقع الإنتاج	تخطيط العملية الإنتاجية	تحديد وظائف الإنتاج	تحديد واستخدام التكنولوجيا	تحديد الطاقة الإنتاجية	تحديد معايير وأسس الجودة
• قوانين • أسس • اشتراطات • احتياطات	• الأمن والسلامة • المخلفات • الوقت والجهد • الخصائص الثقافية	• التتبع • التنسيق • المرونة	• محتوى العمل • العبء الوظيفي • الأدوات	• أنواع وخصائص • العمر الافتراضي • التكلفة والعائد	• الموارد القومية • الفجوة بين العرض والطلب • معدلات الاستخدام	• المواصفات الفنية • توازن المصالح • مؤشرات الجودة

المصدر: (مصطفى، ٢٠١٠: ٢٤٦)

١- **اختيار الموقع**: كافة منظمات الأعمال تواجه مشكل اختيار الموقع المناسب، فبالنسبة للمنظمات القائمة فعلا قد تحتاج إلى إجراء توسعات نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، والتي لا يمكن تلبيتها من خلال التوسع في الموقع

الحالي، كذلك تزداد أهمية هذا القرار أيضا من خلال انخفاض الطلب على منتجات المنظمة والاستمرار في ذلك مما يتطلب البحث عن موقع آخر مناسب، كذلك تظهر الحاجة إلى ذلك عند محدودية الطاقات الإنتاجية، أو نفادها أو حدوث تغييرات في الأسواق أو تكاليف أداء العمال، و ظهور مواقع بديلة أخرى أقل تكلفة وأكثر ملائمة لنشاط المنظمة، وقرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي لا يمكن التراجع فيها، إذ أن ذلك يترتب عليه أعباء ثقيلة، مما يستوجب معه اختيار الموقع المناسب وفقا للأسس العلمية لما في ذلك من أثر إيجابي على إجمالي الكلف لاسيما كلف النقل (ماضي، ٢٠٠١: ٩٧).

وتتجسد المسؤولية الاجتماعية من خلال اختيار الموقع المناسب الذي يأخذ فيه بعين الاعتبار عدة عوامل، من حيث تكلفة النقل من أجل توفير منتجات بأسعار في متناول المستهلك، توفر المواد بالكمية المناسبة والجودة الملائمة، الأيدي العاملة وموقعها من الأسواق، يوجد أيضا عدة عوامل قد يكون لها تأثير على قرار اختيار الموقع الصناعي، منها طبيعة المناخ السائد، إذ أن الظروف المناخية قد تؤثر على نشاط القوى العاملة كأن تكون سببا في كثرة أمراض العاملين، كذلك درجة توفر طرق المواصلات والاتصال، الظروف السائدة من حيث الحروب والخوف، اللاستقرار، درجة توافر الخدمات الحكومية كالأمن والمطافئ، والمستشفيات، كذلك يجب مراعاة عامل التلوث البيئي حيث أن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلبا على البيئة، فالكثير من الصناعات تنفث كما هائلا من الملوثات في البيئة الموجودة فيها حيث تؤثر الصناعات على البيئة الحضرية جزئيا من خلال استهلاك الطاقة و جزئيا من خلال تلوث الغلاف الجوي والمياه نتيجة للمواد الكميائية والسامة التي تستخدمها (شهيب، ٢٠٠٢: ١٢٠).

٢- **تصميم المنتج:** يقصد بتصميم المنتج عملية تحديد المواصفات الفنية والتقنية لمحتوى ومكونات السلعة أو الخدمة وخصائصها، وما يترتب عليها من تغليف وتعبئة ونقل وتخزين واستخدام وصيانة وغيرها بما يحقق منفعة فعلية أعلى

من المتوقعة لدى العميل. كما يفترض عند اتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب تصميم المنتج أن تلتزم المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية التالية:

- القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج.
- الأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد والخامات والمستلزمات لإنتاج المنتج.
- اشتراطات تحقيق الصلاحية والأمن والسلامة في تناول المنتج و استخدامه.
- خصائص ومتطلبات الذوق العام والمنظر الحضاري في الشكل والمظهر الخارجي للمنتج.
- التركيب الفني للمنتج والمحافظة على صحة المواطن و حمايتها ورعايتها.
- الاحتياطات الفنية اللازمة لتجنب احتمالات تعرض الأفراد والمجتمع والبيئة لمخاطر الاستخدام أو التلوث أو العدوى وغيرها.
- متطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج (مصطفى، ٢٠١٠: ٢٨٠).

٣- **تصميم مواقع الإنتاج:** في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس أخلاقية تعطي انطباعا ايجابيا باحترام المنظمة والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.

إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وأولها سلامة العاملين وسهولة حركتهم وحركة معدات العمل في الموقع، خاصة وأن هذه الجوانب تنعكس على كلفة الإنتاج و بالتالي أسعار هذه المنتجات، ولابد من الإشارة إلى أن بيئة العمل لها أثر نفسي كبير على العاملين فلا نتوقع أن تكون المنتجات بنوعية ممتازة من كافة النواحي إذا كان العاملون يعانون من عدم نظافة مكان العمل بسبب التصميم الرديء

لتصريف الزيوت ومخلفات الإنتاج في المصنع، أو عدم التهوية والضوضاء العالية في المكاتب الإدارية والخدمية. إن اختيار الموقع بالقرب من أسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلبا على البيئة، لذلك فإن المنظمات ذات الشعور العالي بالمسؤولية الاجتماعية لا تهمل هذه الجوانب و تعيد النظر فيها باستمرار (الغالبي والعامري، ٢٠١٠: ٢٣٣).

٤- **تكنولوجيا العمليات المستخدمة:** يقصد بتكنولوجيا العمليات المستخدمة كل الأساليب الفنية التي تستخدم في معالجة الخامات أو تشغيل المعدات أو تقديم الخدمة أو تخزين ونقل المنتجات وما يترتب عليها من تأثيرات إيجابية أو سلبية. ويفترض أن يتم تحديد هذه الأساليب الفنية واستخدامها ووضع الاحتياطات والضوابط التي تمنع حدوث النواتج السلبية والضارة لها ومن الضوابط والاحتياطات الأخلاقية ما يلي:

- تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجيا ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة.
- عدم استخدام أساليب تقنية وتكنولوجيا ينتج عنها ضوضاء أو تلوث أو مخاطر.
- عدم استخدام تقنيات وتكنولوجيا متقادمة انتهى عمرها الافتراضي أو ثبت عدم مطابقتها لمواصفات الجودة المعيارية، حتى ولو بحجة أنها منخفضة التكاليف، حيث ثبت أن هذا التصور خاطئ وفاسد لأنها دائما التكنولوجيا مكلفة جدا إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة معالجة نواتجها السيئة. (مصطفى، ٢٠١٠: ٢٣٤)

٥- **تصميم الوظائف:** تتجسد المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي في إطار تصميم الوظائف باهتمام إدارة الإنتاج والعمليات بالعاملين كأفراد و مجموعات وبشكل غير مباشر بالمستهلك لاحقا، ويندرج حديثنا هنا عن تلوث البيئة الداخلية للمصنع أو ما يعرف بتلوث بيئة العمل، ويقصد ببيئة العمل أو البيئة الصناعية بأنها المكان الذي يعمل به الصناعي بما يحتويه من المؤثرات

والعوامل الكيمائية والفيزيائية المختلفة التي تؤثر به، باعتبار أن العامل بالمصنع كائن حي يقضي ساعات عمله في هذه الظروف البيئة التي تحيط به، ولاشك هو أشد المتأثرين بالأضرار البيئة الناجمة عن الصناعة والتصنيع، فالعامل إلى جانب أنه يعاني من تلوث البيئة الخارجية مثله مثل بقية الناس فإنه يعاني أيضا من تلوث بيئة العمل، لإنصاف هذا العامل المظلوم ازداد الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث حول بيئة العمل، كما حرصت منظمات الاعمال المعنية بحماية البيئة في مختلف الدول على إنشاء إدارة خاصة بيئة العمل ينحصر هدفها الأساسي في العمل من أجل حماية العمال الصناعيين من مخاطر الآلات الصناعية والحد من الإصابات المهنية التي يتعرض لها العمال في القطاعات الصناعية المختلفة، وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم بالحد من انبعاث الملوثات الصناعية للمحافظة على سلامتهم وزيادة طاقاتهم الإنتاجية، ولذلك تهتم هذه الإدارة بالقيام بالأعمال التالية:

- وضع القوانين لحماية عمال الصناعة ووقايتهم من أضرار ملوثات بيئة العمل، ووضع التوصيات والاشتراطات الهندسية والبيئية المناسبة لكل نشاط صناعي.
- دراسة الظروف السائدة في أماكن العمل وإجراء القياسات اللازمة لتقدير مستوى التلوث في جو العمل.
- توفير المعدات والوسائل المناسبة لخفض شدة الضوضاء الصناعية الناجمة عن حركة تشغيل الآلات واستيضاح مدى تأثير طريقة العزل الكلي أو الجزئي للآلات في خفض شدة الضوضاء إلى الحدود المسموح بها، أو وضع وسائد مطاطية أسفل قواعد الماكينات التي يصدر عنها مستويات عالية من شدة الضوضاء والتي تؤدي في حالة عدم التحكم بها إلى تأثيرات ضارة على عمال الصناعة.
- توفير الإضاءة الصناعية والطبيعية الجيدة للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمل.

- توفير أماكن تخزين خاصة بالمواد الأولية والمـواد المنتجة مع التنبيه على ضرورة إتباع إرشـادات الأمن والسـلامة في أماكن تخزين المـواد الكيمائيـة الخطرة منها وغير الخطرة.
- توفير أماكن لتنظيم وترتيب المواد المنتجة والمواد الأولية مع ضرورة ترك ممرات مناسبة لتسهيل تنقل عمال المصنع للحد من الحوادث المهنية.
- إدخال تقنيـات حديثـة للتخلص مـن المخلفـات الصناعيـة الصلبة منها والسـائلة بالطرق السـلمية مع التنبيه على عدم ترك أي مخلفات داخل أماكن العمل حتى لا تشكل مصدرا إضافيا لانبعاث الملوثات إلى البيئة الصناعية.
- توفيـر وسـائل الوقاية الشـخصية وهـي كمامـات خاصـة بالأتربة وأخـرى خاصة بالغـازات، أحذية جلدية برقبـة وكفوف واقية للأيـدي، إضافة إلى وسـائل الوقاية الشخصية الأخرى التي تتطلبها حالة العمل.
- العمل على تبديل الآلات وخطوط التشـغيل التي انتهى عمرها الافتراضي بأخرى حديثة للحد من الضوضاء الصناعيـة وانبعاث الملوثات الغازيـة والصلبة إلى بيئة العمل.
- مشـاركة العمال في وضع أنسـب الطـرق للتحكم فـي الملوثات الغازيـة والصلبة واقتـراح التقنيـات والسـبل الكفيلـة بتهيئـة بيئـة عمـل مناسـبة لعمـال المصنـع (*Ersehler & Grabot, 2001:80*).

٦- **تخطيط ورقابـة الإنتاج:** يمكـن لإدارة الإنتـاج والعمليات أن تكرس مسـؤوليتها الاجتماعية وسـلوكها الأخلاقي اتجاه مختلف الفئات ذات المصلحة من خلال الفلسـفة التخطيطية وآليات الرقابة التـي تعتمدها في النظـام الإنتاجي للمنظمة. إن هذا الأمر يأتي منسـجما مـع طبيعة البيئة التـي تعمل فيها منظمـة الأعمال من جانب ومدى القدرات البشـرية للقيام بهـذه العملية ومن جانـب آخر فإن خطط

الإنتاج والرقابة عليها يفترض أن تعزز من قدرات المنظمة ورغبتها في التطور والتحسين المستمر. لذلك يفترض أن تراعي إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في موقع العمل وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بنظر الاعتبار ساعات العمل الإنتاجية وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي. ومن المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقا في العمل الرقابي والتخطيطي الذي يحدد أولويات المستهلك وتفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة (العامري والتميمي، ٢٠٠٢: ٢٤).

٧- تخطيط ورقابة المخزون والشراء: يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تتألف منها الأصول المتداولة، لذلك فإن موضوع قياس تكلفة المخزون واختيار الطريقة الواجب تطبيقها لمعالجة المخزون تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما لذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات، وبالتالي على قياس الدخل و المركز المالي(*Ersehler & Grabot, 2001:82*).

٨- **أخلاقيات الجودة:** تمثل جودة المنتجات إحدى المجالات الرئيسية للأسس الأخلاقية التي يجب التركيز عليها عند اتخاذ القرارات الإنتاجية، ويختلف مفهوم الجودة من وجهة نظر كل من المنتج والمستهلك، إذ تعرف الجودة من وجهة نظر المنتج بأنها المطابقة بين مخرجات العملية الإنتاجية والمواصفات المحددة مسبقا، بينما يقصد بالجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها مدى تحقيق المنتج للغرض المقصود منه و بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه *(Roberta & Bernard, 2000:15)*.

واختلفت الآراء حول خصائص الجودة و معاييرها إلا أنها جميعا تلتقي حول جوهر الأبعاد التالية:

- **الأداء:** يمثل الأداء المتوقع من المنتج أحد مقاييس جودة المنتج.

- **الشكل أو المظهر**: يعتبر مظهر المنتج أو شكله أحد معايير الجودة التي يفاضل على أساسها المستهلك من منتج وآخر.
- **الاعتمادية**: وترتبط اعتمادية المنتج باحتمال فشل المنتج خلال وقت محدد، وعادة ما تقاس بمعدل الوقت الذي يمر بين الأعطال، أو بمعدل العطل لكل وحدة زمن، وكلما قلت الأعطال كلما زادت اعتمادية المنتج.
- **المطابقة**: تعكس درجة مطابقة المنتج للمواصفات التصميمية لمستوى جودة المنتج.
- **الصلابة**: يرتبط عنصر الصلابة أو المتانة في الجودة بدورة الحياة المتوقفة للمنتج وعمره الإنتاجي الافتراضي والعملي.
- **الخدمية**: يتعلق هذا البعد بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة و مدى سرعتها و كفاءتها.

ويظهر مما سبق أن الالتزام المهني بهذه الأبعاد يعد ضمانا أخلاقيا و قيميا لجودة المنتجات وأساسا لعلاقة إيجابية قوية بين منظمة الأعمال و العملاء (*slack, 1998:237*).

يشير العزاوي (٢٠٠٦: ١٥٥) أن الجودة هي التزام أخلاقي ذو بعد داخلي و خارجي، يمثل البعد الداخلي وعي العاملين بأهمية الجودة و التزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية بها بحيث يؤدي إلى تنمية الولاء لدى العاملين وتعزيز المشاركة الإيجابية باتخاذ القرارات واندماج أكبر بين الإدارة و العاملين من جانب والعاملين والمنظمة من جانب آخر. أما البعد الخارجي فيقصد بتقديم منتجات ذكية آمنة سهلة الاستخدام ومتعددة المنافع قادرة على إشباع حاجات المستهلكين.

● ثانيا: المسؤولية الاجتماعية في إطار التسويق:

بداية الاهتمام بالجانب الاجتماعي في منظمات الأعمال ظهر في إطار وظيفة التسويق على اعتبار أن التسويق هو حلقة الوصل بين المنظمة وبين المستهلك أو العميل (كاسر، ٢٠٠٣: ٢٦)، ومع تطور المفاهيم التسويقية أصبح الفكر التسويقي متكامل بشكل ملحوظ، ويشمل على جوانب التسويق الاجتماعي والتسويق السياسي والتسويق غير الهادف للربح والتسويق للأفكار في القضايا ذات الاهتمام العام، ومن هنا أصبحت المسؤولية الاجتماعية من الأمور المحورية في مجال التسويق، فالتسويق يعبر عن العمليات المتجددة التي تقوم بها المنظمات، والتي تحدث تكاملا بين المنتجات وبين السلوكيات والقيم السائدة في المجتمع وتم التركيز على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية متناسبة مع القيم الاستهلاكية ومتطلبات المجتمع بشكل عام، بحيث تقوم المنظمات بتلبية حاجات المجتمع بالإضافة إلى تحقيق مصالحها (*Kotler & Gray, 1999:4*)

وهكذا يتضح أن التسويق يعتبر المجال الحيوي الذي تمارس المنظمة من خلاله الدور الاجتماعي والسلوك الأخلاقي تجاه المجتمع. وهناك مجموعة من القضايا التسويقية المهمة التي لابد من أخذها بعين الاعتبار في المسؤولية الاجتماعية مثل ممارسات البيع، وحقوق المستهلكين، وحماية البيئة، وآمان المنتجات، والكشف عن المعلومات الصحيحة (*Maignan, 2004:19*).

١- **تعريف المسؤولية الاجتماعية للتسويق:** لا يسعى التسويق إلى تحقيق أهداف منظمة الأعمال فقط، بل يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، وذلك من خلال المسؤولية الملقاة على عاتقه، التي يمكن تقسيمها إلى:

- توجه إدارة التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.
- يتعين تقليل المشكلات الحاصلة في المجتمع وخصوصا في ما يتعلق بتحقيق

نوعية الحياة، تقديم المنتج الأفضل، مواجهة البطالة، استياء وتذمر المستهلكين عن طريق اعتبار المسؤولية الاجتماعية المعيار الأساسي في أدائها.

- تبرز المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الكبيرة والعاملة في المجال التسويقي أكثر وضوحا مما هي عليه في المنظمات الصغيرة، وذلك كانعكاس طبيعي لحجم تأثيرها الواسع على المجتمع ومن خلال استجابة لحاجاته ورغباته المتنوعة. (البرواري، ٢٠٠٤: ٥٨)

عرفت المسؤولية الاجتماعية للتسويق بالفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي، كما عُرفت على أنها ميول المسوقين بالالتزامات التي يصنعوها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع، وبها يقاس مستوى الأداء المحقق للمنظمة. (البرواري، ٢٠٠٤: ٥٩)

الملاحظ أن هناك اتفاقا عاما بكون المسؤولية الاجتماعية للتسويق تمثل صيغة عملية ومهمة لمنظمات الأعمال لما لها من دور في تعزيز صورتها الذهنية لدى المجتمع من خلال تحقيق رضا المستهلك ورفاهية المجتمع.

٢- **المسؤولية الاجتماعية وقيم دراسة سلوك المستهلك:** رغم أن الاهتمام بسلوك المستهلكين ليس جديدا، إلا أنه يمكن القول أن الاهتمام المنهجي بدراسة سلوك المستهلك يعد جديدا نسبيا. حيث الاهتمام بتفهم حاجات ورغبات المستهلك لتحديد المزيج الإنتاجي والتسويقي الملائم، وذلك من خلال بحوث المستهلك لدراسة وتحليل الخصائص والاعتبارات التي تحدد سلوكه الشرائي ونمطه الاستهلاكي.

يشير مصطفى (٢٠١٠: ١٩٢) إلى أن بقاء منظمات الأعمال المعاصرة واستقرارها ونموها يتوقف على نجاح وظيفة التسويق في دراسة سلوك المستهلك بغرض العمل

على إرضائه وكسب ثقته وانتمائه وولائه، وكل ذلك يتطلب من المنظمة أن تخطط وتنفذ بحوث ودراسات المستهلك للتعرف على احتياجاته ورغباته وطموحاته وتوقعاته، وكذلك التعرف على ردود أفعاله واتجاهاته بشأن المنتج والمنظمة. ويفترض أن بحوث ودراسة سلوك المستهلك يتم تخطيطها وتنفيذها وفق الضوابط والأسس الاجتماعية والأخلاقية التالية:

- التنوع والتكامل لتشمل على كافة الجوانب والاعتبارات ذات العلاقة بقرار الشراء ونمط الاستهلاك للمستهلك.
- الديناميكية والمرونة لمراعاة خصوصيات المستهلكين واحترام الفروق بينهم.
- الموضوعية والمهنية لتحقيق الحياد في الدراسة و التحليل و تجنب احتمالات التحيز في تفهم سلوك المستهلك و التعامل معه.
- الشفافية والوضوح في تحديد احتياجات ورغبات المستهلك والتعرف على آرائه واتجاهاته ومقترحاته.
- افتراض الرشد والهادفية في سلوك المستهلك وارتباطه بشخصية المستهلك وثقافته وبيئته.
- التوازن في تحديد ودراسة محددات سلوك المستهلك لتشمل الاعتبارات الشخصية الذاتية، وعناصر البيئة الداخلية للمستهلك، وكذلك عناصر بيئة الخارجية، دون تجاهل أي منها عند دراسة سلوك المستهلك في الشراء والاستهلاك.
- يفترض أن دراسة سلوك المستهلك تهدف إلى توفير المقومات التي تجعل المنظمة قادرة على تقديم منافع فعلية أكبر من المنافع المتوقعة من المستهلك.

١ – **حقوق المستهلك:** يُمكن اعتبار قانون حقوق المستهلك الذي قدّمه الرئيس الأمريكي (جون كنيدي) في ١٥/ ٠٣/ ١٩٦٢ إلى الكونغرس الأمريكي هو

الشكل المعتمد في تحديد حقوق المستهلك على نطاق دولي في عصرنا الراهن، حيث أشار كندي في كلمته تلك إلى ضرورة الاهتمام بحقوق المستهلك بقوله: "أن تعريف كلمة المستهلكين يشملنا جميعا، أنهم أكبر فئة اقتصادية تؤثر وتتأثر بجميع القرارات الاقتصادية العامة والخاصة وعلى ذلك وبالرغم من كونهم يمثلون أكبر شريحة اقتصادية إلا أن أصواتهم لا تزال غير مسموعة".(*shallat , 1999:2*) وأعلن كندي في ذلك الوقت عن أربعة حقوق للمستهلك هي:

- حق الأمان.
- حق سماع رأي المستهلك.
- حق الحصول على المعلومات.
- حق الاختيار.

وترجع أهمية هذا الإعلان إلى أنه يمثل اعترافا من السلطة التنفيذية وعلى أعلى مستوى في أكبر دولة يوجد بها مجتمع استهلاكي مفتوح بأهمية تقنين حقوق المستهلك، كما أنه يعد أنموذجا لإمكانية اضطلاع الدولة بدور رائد وداعم نشيط لحركة المستهلكين في أي دولة للدفاع عن حقوقهم، وفي (٩/ ٠٤/ ١٩٨٥) أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربع حقوق أخرى تمثلت في:

- حق التعويض.
- حق التثقيف.
- حق إشباع الاحتياجات الأساسية.
- حق العيش في بيئة صحية.

كما أضاف مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند حقا آخر هو حق

المقاطعة، وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث مثل دراسة (ديوه جي، ١٩٩٩) و (الشرعي، ٢٠٠٠) ودراسة (الدوري، ٢٠٠٠)، (الربيعي، ١٩٩٦)، *(Stonton , 1997)*، *(Gabriel & Lang,2006)* توضيحا لتلك الحقوق كاملة كما يلي:

- **حق الأمان:** يقصد بهذا الحق أن تكون جميع المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة تتضمن تعليمات كاملة عن كيفية الاستخدام، وأن المنتج تم التأكد من جودته، وكذلك على المنظمات أن تتحمل مسؤولية تصحيح الأخطاء تجاه المستهلكين عند بيع السلع أو تقديم الخدمات التي تحتوي على العيوب، والتي ينجم عنها الآثار السلبية التي تضر بالمستهلك، وعند وجود العيوب فإن هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها للحفاظ على حق الأمان مثل التعويضات، وسحب المنتجات من الأسواق أو إصدار تحذير للمستهلكين حول الأخطاء. *(Pride et al, 2002:51)*.

- **حق الحصول على المعلومات:** من حق المستهلك الحصول على المعلومات الشاملة والكاملة عن المنتجات التي يرغب بشرائها، بهدف أن يكون قراره الشرائي على قدر كبير من الدقة من خلال إعطاءه الفرصة لمقارنة السلع والخدمات المتشابهة بالإضافة إلى ضرورة توفر معلومات كاملة عن التأثيرات الجانبية أن وجدت جراء استخدام المنتج. ولأجل تثبيت هذا الحق ومساعدة المستهلك في بلوغه فإنه يتطلب البحث في مسألتين مهمتين هما *(Engel et al ; 1995: 773)*:

- كفاية المعلومات: إعلام المستهلك يعني توفير الحماية له عند اتخاذ قرار الشراء، ولكن المهم هنا هو تحديد حجم المعلومات التي تقدم للمستهلك، ومدى حاجته لها والطريقة التي تمكن في الحصول عليها، وهذا الأمر يقود للقول بأن دقة المعلومات وكفايتها ترتبط بطبيعة المشكلات التي يحاول المستهلك تجاوزها والنتائج التي يرغب في الحصول عليها.

- مصداقية المعلومات: لا توجد قضية تثير اهتمام المستهلك أكثر من حرصه في الحصول على المعلومات الصادقة والحقيقية، والتي تجنبه الوقوع في العديد من المشكلات. وبخاصة من قبل الوسطاء، لذلك فإن مصداقية المعلومات المقدمة للمستهلك وبخاصة ضمن النشاط الترويجي تنعكس على المستهلك وبجوانب شتى ومنها:

أ. قياس مقدار التغيير الحاصل في معتقدات المستهلك التسويقية وإحداث التعديل في قرارات الشراء المتخذة وبالاتجاه الايجابي.

ب. إعطاء صورة صادقة وحقيقية عن أنشطة المنظمة والمنتجات التي تتعامل بها.

ت. عن طريق صدق المعلومات يمكن تغيير وجهة نظر المستهلك وتكون بالتالي مفتاحا لنجاح المنظمة وفي تعاملها مع المستهلك.

ث. الهدف من مصداقية المعلومات، إحداث تغيير جوهري في مواقف المستهلك لا أن يكون التأثير وقتيا.

- حق الاختيار: يعني أن يكون للمستهلك حق اختيار المنتج المقدم من منظمات الأعمال والبائعين والتي يعتقد أنها ترضي رغبته وتشبع احتياجاته، وفي الدول المتقدمة يتجسد هذا الحق في قوانين منع الاحتكار أو تكوين الكارتل للتأثير في المنافسة العادلة والشريفة في السوق. إن المنافسة التامة وحق الاختيار الحر يعطيان فائدة إضافية للمستهلك تتمثل بأسعار منخفضة (*Pride et.al , 2002: 51*).

- حق سماع رأي المستهلك: أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء الرأي حول مدى اشباع المنتجات لحاجاته، وباعتبار المستهلك هو الحلقة الأساس في العملية الإنتاجية لذا يجب على المنظمات أن تسعى للحصول على رضا المستهلك وإقامة علاقات طويلة الأمد معه للكسب ولائه، وذلك من خلال بذل الجهود الحقيقية في تطوير وابتكار المنتجات الحديثة وبما يلي رغباته.

- **حق التعويض**: ويضمن هذا الحق للمستهلك حصوله على التعويض العادل في حالة تضرره من السلع و الخدمات التي حصل عليها، كالتعويض عن التضليل أو الخدمات غير المرضية، و يتطلب ذلك توفير الخدمات الأساسية لما بعد البيع، والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة، إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار (*Stanton ,1975: 671*).

- **حق التثقيف**: يدخل في إطار هذا الحق التثقيف والتوعية التامة للمستهلك بمعرفة كافة حقوقه كمستهلك، وتزويده بالمعلومات الكافية لاتخاذ قراره الاستهلاكي بحرية تامة، بحيث تتحقق أهدافه التي يسعى إليها من خلال اقتناء السلع أو الخدمات. وتشمل هذه العملية مجموعة كبيرة من البرامج التوعية لمختلف الفئات والأعمار سواء كانت هذه البرامج تربوية أو إعلامية (الغالبي والعامري: ٢٠١٠: ٢٤٦).

- **حق إشباع احتياجاته الأساسية(الخدمة)**: يؤكد هذا الحق على ضرورة ضمان حصول المستهلك على حاجاته الأساسية التي تتمثل في الغذاء، الدواء، المسكن، الصحة، الأمن، التعليم، الماء، الطاقة، التوظيف، والخدمات الأساسية الأخرى. وتشير بعض الدراسات إلى هذا الحق تحت اسم حق الخدمة، ويقصد بها حق الفرد في الحصول على حاجاته الأساسية والعمل والحياة الكريمة وبدون ضغوط أو تعذيب (*Bhaska , 1999:47*).

- **حق الحياة في بيئة صحية**: تلوث البيئة عالميا كان نتيجة لمخلفات الإنتاج والإهمال الحاصل للسلع وغيرها من الظواهر، انعكست بنتيجتها على الأرض والمياه والجو مما دعت للمطالبة بوجود بيئة نظيفة كحق من حقوق الفرد (*zikmund et al, 1999: 429*).

٢- **التسعير:** يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال السياسات السعرية التي تتبعها المنظمة، بحيث لابد أن تكون السياسة عادلة وتوازن بين التكلفة التي تتحملها المنظمة والربح المحقق وهناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تبني سياسة سعرية تتضمن تطبيق للمسؤولية:

- احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة العادلة واحترام آليات السوق (صدام، ٢٠٠٤: ٣٦).
- عدم العمل على تحميل المستهلك تكاليف الأخطاء الداخلية، فهناك العديد من المنظمات تقوم بجمع التكاليف بغض النظر هل هي تكاليف عادية أو تكاليف أخطاء ثم تضيف هامش الربح المطلوب دون مراعاة سبب وجود بعض التكاليف (العامري وتميمي، ٢٠٠٢: ٢٧).
- عند التسعير لابد من مراعاة الشرائح الاجتماعية.
- الالتزام بعملية توضيح السعر الفعلي، والإشارة إذا ما كان هناك ضريبة مبيعات يخضع لها المنتج حتى يكون المستهلك على بينة من السعر الفعلي.
- العمل على تخصيص جزء من السعر ولو بشكل بسيط لدعم القضايا الاجتماعية (الرازم، ٢٠٠٩: ٤٧).

٣- **التوزيع المادي:** المفهوم المادي أو الفني لعملية التوزيع هي أن يتم نقل المنتجات وتواجدها حيث يوجد المستهلك أو العميل، إلا أن عملية التوزيع المادي للمنتج يفترض أن تتم وفق إطار أخلاقي وقيمي يشمل على ما يلي:

- أن يتم نقل المنتجات أو مستلزمات تقديم الخدمة بوسائل يتوفر بها وسائل الأمان والحماية، وتمنع مصادر الخطر والتهديد على المواطن أو المنطقة أو المجتمع أو الموارد والإمكانيات.
- أن لا يتم تخزين أو نقل أو تحرك المنتجات الخطرة القابلة للأشتعال مثلا داخل التجمعات السكانية أو التجارية أو الإدارية.

- أن تكون قنوات التوزيع ميسرة، قصيرة، بسيطة، وألا تتضمن وسطاء يتسمون بسلوكيات لا أخلاقية من احتكار للسلعة أو التحكم في العرض أو رفع الأسعار، أو استخدام أساليب غير ملائمة (مصطفى، ٢٠١٠: ٢٠٠).
- عند استخدام المنظمات للمواقع الالكترونية والتي يتم من خلالها عقد الصفقات عبر الانترنت بما يسمى التجارة الالكترونية، لابد لها من توفير الآليات التي تضمن عدم خداع المستهلك. (العامري، ٢٠٠٧: ٢٣١).

٤- **الترويج والإعلان:** لقد أصبح الإعلان جزءا مهما في النشاط التسويقي في مختلف منظمات الأعمال، نظرا للفوائد التي تنتج عنه للمنظمة والمجتمع ومن أهمها:

- يوفر الإعلان وسيلة فعالة وقليلة التكاليف لإيصال المعلومة إلى اكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- يعتبر وسيلة من وسائل المنافسة ويؤدي إلى توليد أفكار جديدة لتطوير المنتجات.
- يوفر تمويل ممتاز للصحف والمجلات وقنوات التلفزيون ومحطات الإذاعة.
- يستقطب الكثير من المتخصصين في حقول المعرفة، ويُعد وسيلة لتوفير بيئة جمالية للمجتمع (*Pride et al, 2002: 458*).

إن الإعلان المسؤول اجتماعيا وأخلاقيا هو الإعلان الذي تتوفر فيه المطالب التالية وهي الصدق، تجنب الغش، الخداع، تجنب الطعن في سلع وخدمات، والاعتدال في الإنفاق على الحملة الإعلانية (المناصير، ٢٠٠٧: ٢٩).

كما وُجه للإعلان التجاري الكثير من الانتقاد باعتباره وسيلة ترويجية تمارس المنظمات فيها بعض أساليب الخداع والتضليل للمستهلك، والتي تجعل ممارستها للإعلان غير مسؤول اجتماعيا وأخلاقيا، وهنا نورد أهم أساليب التضليل والخداع بالإعلان التجاري وهي: (معلا، ٢٠٠٠: ١٧)

- **الوعود الكاذبة**: تكون من خلال إعطاء الرسالة الإعلانية وعودا لا يمكن أن ترتقي إلى مستوى تنفيذها.
- **الادعاء بالتفوق المطلق**: تكون من خلال تأكيد الدعوى الإعلانية على تفرد السلعة أو الخدمة المعلن عنها وتفوقها أو عدم وجود ما يضاهيها بين مثيلتها، قد يشير هذا إلى مستوى من الخداع في محتوى هذه الدعوى.
- **المقارنات المضللة**: تتضمن عقد مقارنات لا معنى لها بين السلعة أو الخدمة المعلن عنها، وغيرها من سلع والخدمات التي تنتمي إليها والادعاء بوجود ما لا يمكن تصديقه في النص الإعلاني.
- **المقارنات الكاذبة**: إن تأكيد التفوق المطلق لأحد الأصناف عن غيره من أصناف المجموعة السلعية أو الخدمية من شأنه أن يضع سؤالا حول مدى صدق ما تنطوي عليه هذه المقارنات.
- **الوصف غير الكامل**: إن إعطاء معلومات غير كافية عن مضمون الخدمة أو السلعة ومكوناتها وتعميم هذه المعلومات على كل المضمون يعد نوعا من الخداع للمستهلك.
- **الخداع البصري**: يكون في الإعلانات التي تحاول تصوير السلعة بأكبر من حجمها الطبيعي وخاصة في الإعلانات التلفزيونية.
- **الشهادات الإعلانية غير الواقعية**: تكون من خلال رؤية بعض المشاهير والنجوم يقدمون سلع وخدمات من خلال ادعاء بأنها الأفضل وأنها تعكس تفضيلاتهم، وذلك كمحاولة من جانب المعلنين لإضفاء قدر أكبر من المصداقية المدركة في دعاويهم الإعلانية إذا لم يكن هؤلاء المشاهير مستعملين فعليين للخدمة المعلن عنها.

٥- **خدمات ما بعد البيع**: شراء المنتج أو الحصول عليه لا يمثل هدفا في حد ذاته، فشراء أو امتلاك السيارة ليس هدفا بذاته وإنما الهدف هو الحصول على خدمة

الانتقال بيسر وأمان وبأسلوب اقتصادي وبوضع اجتماعي، وكلها أمور تتعلق بما بعد الشراء ويمكن القول أن وضوح مسؤولية المنظمة عن خدمة العميل بعد البيع، يعد شرطا مهنيا لجودة كل المراحل السابقة للبيع. (Hunt, 1987: 16).

● ثالثا: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية:

لعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المنظمات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة الموظفين باعتبارهم الحجر الأساسي في المنظمة، وعليه تتبنى المنظمة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء الموظف بالعمل في المنظمة أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المنظمة (باري، ٢٠٠٣: ١٩٧).

١- **الممارسات الاجتماعية في مرحلة التعيين:** تعتبر إجراءات التعيين والاختيار من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فبعد الانتهاء من عملية تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد الأفراد المطلوبين للقيام لذلك، فإن الخطوة التالية الواجب القيام بها هي ضمان أن المنظمة تتوفر على الأنظمة التي من خلالها تستطيع تحقيق التزاماتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المرشحين.

٢- **الإعلان عن الأماكن الشاغرة:** يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة العديد من الطرق لاجتذاب العاملين، كالإعلان الداخلي أو الصحف... الخ، وأيا ما كانت الوسيلة المستعملة فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي خلال القيام بهذه العملية وذلك من خلال:

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة.

- ألاّ ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
- تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالات غير أخلاقية.
- عدم وضع المعايير ليست لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء (باري، ٢٠٠٣: ١٩٨).

٣- **تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:** تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا في عملية التوظيف، وكلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على المنظمة. وبإعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المنظمة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:

- تطبيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب، وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
- احترام المنظمات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- الالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة، تجسيدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.(الهيثي، ١٢٥ :٢٠٠٣).

٤- **الاختيار والتوظيف:** تساهم عمليتي الاختيار والتوظيف بدرجة كبيرة في بناء الصورة الذهنية عن أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة، سواء لدى من تم اختيارهم وتوظيفهم أو لدى من لم يتم اختيارهم، وفي ما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عمليتي الاختيار والتوظيف:

- أهمية تأكيد أن الاختيارات تمت على أساس نتائج أعمال المقابلات والاختبارات ووضوح الموضوعية والشفافية فيها.
- تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية والعلانية في إعلان تفصيلات نتائج المقابلات، وبين مزايا المحافظة على السرية، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بالمتقدمين لشغل.
- الابتعاد عن التمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة.
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال.
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.
- العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللُجان المختصة.
- الابتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبية.

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة، تقوم المنظمة بإصدار عقد عمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل، وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحوي العقد شروطا ترضي كلا الطرفين (المنظمة والموظف) وان يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللياقة. (باري،٢٠٠٣: ٢٠٠)

٥- **ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بمنظمة الأعمال:** طالما أن تنمية الموارد البشرية وتطويرها تؤثر بشكل كبير على المنظمات وأدائها خاصة في عصرنا الحالي، فإن إدارة المنظمة تقوم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع الأداء وتحقق الإشباع لحياتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل. وكتجسيد للدور الاجتماعي والذي تتبناه معظم المنظمات وبتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى:

- **تحسين البيئة العمل:** لابد من توفير ببيئة عمل تتمتع بجودة عالية للعاملين في أي منظمة لما في ذلك من تأثير على معنويات هؤلاء العاملين، وعلى حافزيتهم وبالتالي على إنتاجيتهم ويمكن تناول ظروف الغمل من ثلاث جوانب أساسية هي:

- بيئة العمل المادية: يجب توفير الإضاءة الجيدة والمناسبة للعمل الذي يؤديه العاملين، بالإضافة إلى توفير درجة الحرارة المناسبة من خلال توفير أجهزة التبريد في الصيف والتدفئة في البرد القارس. أما فيما يتعلق بالنظافة فمن الضروري أن يكون مكان العمل نظيفا خاليا من الأوساخ وفي هذا المجال تتبع بعض المنظمات الرائدة أسلوب التحسين المستمر الهادف إلى إيجاد بيئة عمل نظيفة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد ورفع الروح المعنوية للموظفين.

- بيئة العمل الاجتماعية والنفسية: تتعلق ببيئة العمل الاجتماعية بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، ففي مجال تعامل المرؤوس مع رئيسه، فيجب على المرؤوس التقييد بتنفيذ أوامر وتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري، كما يجب عليه احترام رؤسائه في العمل وعدم إخفاء المعلومات عنهم،

أما تعامل الموظفين مع زملائهم فعلى الموظفين المحافظة على علاقات جيدة مع بعضهم البعض.

- بيئة العمل التنظيمية: تتمثل بيئة العمل التنظيمية في عدة أشكال يمكن إيجازها في:

أ. وجود ثقافة للمنظمة داعمة للجهود والتحسين ومعززة للعاملين.

ب. استقلالية الوظيفة بشكل يمنع الآخرين من التدخل بصلاحيات شاغل الوظيفة.

ت. كفاية وكفاءة الموارد المتاحة سواء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية.

ث. مشاركة كبيرة من قبل المرؤوسين في صنع القرارات وفي وضع الأهداف (جودة، ٢٠١٠: ٣٠٥)

وسعيا من المنظمات في تحسين بيئة العمل وجب عليها:

ج. إدخال تغييرات على سياسة المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المتنبأ بها مستقبلا وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والأمن للموارد البشرية.

ح. إدخال التكنولوجيا الحديثة.

خ. تبني المنظمات نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة والأمن في العمل.

د. توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين.

ذ. توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم السفريات) وكذلك بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو الرسمي

ر. خدمات التغذية والإسكان والنقل.

ز. إنشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية.

س. خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية. (صلاح، ١٩٩٤: ٥٣٠).

- **الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المنظمة.** (عبد الغفار، ٢٠٠٢: ٤٥).

- **الأجور والمكافآت:** يوجد عديد من مجالات تطبيق الأطر الأخلاقية والقيمة في مجالات الأجور والمكافآت منها:

- الالتزام بالعدالة والموضوعية والشفافية في تناول هياكل الأجور والمرتبات ونظم الحوافز والمكافآت، ووضوح العلاقة الارتباطية المنطقية بين مستوياتها وأسباب الفروق بينها.

- تهيئة فرص المشاركة الحقيقية للأطراف المستفيدة لإبداء الرأي والمقترحات لتطوير هياكل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت، ومناقشتها بموضوعية في ضوء اعتبارات التكلفة المعيارية للأداء والإنتاج.

- أن لا تقتصر أساليب التعويض والتحفيز على الجانب المالي النقدي، وإنما تتضمن أشكال معنوية ومادية وعينية يتم تحديدها وفق طبيعة نشاط المنظمة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للأفراد.

- أن تكون هياكل الأجور والمرتبات والحوافز متماشية مع التغيرات والمستجدات في البيئة العامة (قانونية، تشريعية، اقتصادية.......الخ) (مصطفى، ٢٠٠٠: ٢٩٤).

- **التدريب والتطوير:** إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتتلاءم مع تطلعاتهم ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا (جودة، ٢٠١٠: ١٧١).

- **تقييم أداء العاملين:** تعتبر عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يتمثل السبب الرئيسي للقيام بذلك – على الرغم من أنه ليس السبب الوحيد- في تعديل المعدل المناسب للأجر. وباعتبار تقييم الأداء طريقة منهجية منظمة مقارنة بالمناهج التي تتسم بالعشوائية، ويعني ذلك أنه يتم الحكم بناءا على المعايير نفسها في كل مرة والذي من شأنه أن يضمن حدوث بعض التوافق. وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام (بن منصور، ٢٠٠٨:٢٣٦):

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء.
- الابتعاد عن التمييز خلال عملية تقييم الأداء.
- تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم، يتصف أعضاؤها بالرأي الراجح والمصداقية.
- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشدد مع الجميع، ومن الأفضل أن يكون متوسطا للجميع.

- **حماية المرأة العاملة:** تغيرت النظرة إلى المرأة ودورها في مجال الأعمال عبر الزمن. والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت محضورة في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعيها أمام المرأة، وأن المناصب الإدارية التي كانت حكرا على الرجال أصبح للمرأة فيها نصيب كبير. وكما هو واضح لنا جميعا استطاعت المرأة أن تدخل العديد من مجالات العمل في كافة الميادين، غير أن مساهماتها ما زالت مقيدة بالعديد من الاعتبارات سواء التي يفترضها المجتمع أو المنظمة وعليه تجدر الإشارة إلى بعض الجوانب لتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المرأة العاملة ويمكن أن نذكر ما يلي:

- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق، وهذا ما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة في ١٩٩٣ بمدينة فيينا.

- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، استنادا لاتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٧٩.
- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل، ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور، التعلم، التوجيه والتكوين المهني.
- مكافحة كافة أشغال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل، خصوصا التحرش الجنسي.
- وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة. (ضيافي، ٢٠١٠: ٦٧).

٦- **ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد إنهاء العمل:** ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل، كإنهاء مدة العقد أو التعاقد أو الاستغناء عن العمال، ومهما كانت الطريقة لفعل ذلك فإن المنظمة وكتجسيد لدورها الاجتماعي اتجاه العاملين الذين انهوا عملهم بها عليها بـ:

- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمنظمة.
- منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد.
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- استمرار الخدمات الصحية والتأمينات.
- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في منظمات أخرى.
- تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة.
- تقديم العون في كتابة السيرة الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية (ماهر، ٢٠٠٠: ٢٨٢).

• رابعا: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة المحاسبة والتدقيق:

إن الفكر الاقتصادي انعكس على الفكر المحاسبي من حيث الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فمنذ صدور كل من دراسة جمعية المحاسبة الأمريكية سنة ١٩٧٣، التي أكدت على وجوب توفير المعلومات الخاصة بالتأثيرات البينية للمنظمة، و دراسة جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكية سنة ١٩٧٩ حول أهداف القوائم المالية التي نصت صراحة على وجوب التقرير عن أنشطة المنظمة التي يكون لها تأثير على المجتمع كأحد أهداف القوائم المالية الرئيسية.

ومن الممكن فحص بعض القضايا الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار أهم الوظائف الأساسية في المجال المالي والمحاسبي كالآتي:

١- **المحاسبة المالية الإدارية:** تطور مفهوم المحاسبة من فن تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات التي لها طبعة مالية وتفسير النتائج الناتجة عنها،إلى مفهوم حديث مفاده توفير المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية المحققة للرفاه الاجتماعي، وهذا ما يتناسب مع مفهوم الأداء الاجتماعي للمنظمات الذي أظهر مفهوما جديدا للمحاسبة من خلال قياسه و هو ما يعرف بالمحاسبة الاجتماعية. حيث تنقسم إلى قسمين:

- **المحاسبة المالية:** وهي التي تعرف بالمحاسبة العامة، والتي تهتم بمشاكل القياس والعرض لمقابلة احتياجات الأطراف الخارجية.
- **المحاسبة الإدارية:** والتي تسمى بمحاسبة التكاليف أومحاسبة المسؤولية، والتي تهتم بمشاكل القياس والعرض للاستخدامات في المنظمة (جربوع، ٢٠٠١: ٢٤)

٢- **تفعيل دور وظيفة المحاسبة من خلال الأنشطة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:**

إن محور العمل في وظيفة المحاسبة هو الفرد الذي يشارك في وضع المعايير،

وفي ضوئها يقيم الأداء في المنظمات وإعداد تقارير ترفع إلى الإدارات العليا، لذا فإن أخلاقيات العمل المحاسبي تتحكم بصورة كبيرة في مخرجات هذا النظام من المعلومات المحاسبية.

٣- **تفعيل جودة التقارير المحاسبية**: المعلومات المحاسبية هي محور ما يتضمنه تقارير الأداء، لذا وبهدف تفعيل دور تقارير الأداء في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ورفع جودة المعلومات المحاسبية التي تتضمنها وبالتالي تحقيق أعلى كفاية لمستخدمي التقارير والمستخدمين من تلك المعلومات ودعم جودة القرار المتخذ بناءا على هذه التقارير. يجب التركيز على مُنتج هذه العمليات و التي تتحكم بتصرفاته و نتائج أنشطة المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية المذكورة سابقا، فللمسؤولية الأخلاقية الأثر الكبير في رفع و تدعيم أو خفض إضعاف جودة التقارير المحاسبية، وبهدف تفعيل جودة تقارير الأداء يقع على عاتق الإدارة في المنظمة اتخاذ الخطوات التالية:

- توضيح مفهوم المسؤولية الاخلاقية في وظيفة المحاسبة.
- ترغيب المحاسبين لامتثال بهذه الأخلاقيات ودعمهم بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية للمحاسب المعد للتقارير، من خلال تدعيم الشعور الإنساني داخل الوحدة (دائرة المحاسبة) والقائمة على العدالة والنزاهة في تقييم الأداء.
- وضع صيغة قانونية مهنية أخلاقية تتضمن احتواء أخلاقيات الأعمال الذاتية (نور وآخرون، ٢٠٠٥: ٢٥).

٤- **التدقيق الاجتماعي**: إن أول من أشار إلى التدقيق الاجتماعي في العصر الحديث بالمفهوم الصحيح له والمستقل عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو

(Bowen)، مشيرا إلى أنه طالما أن المنظمة تخضع لمراجعة مالية مستقلة عن أشطتها المالية، فإنه وجب أن تخضع لتدقيق خارجي مستقل يهدف إلى تقييم أدائه من وجهة نظر اجتماعية بواسطة مدققين اجتماعيين.

إن من أهم المبادئ السلوكية التي لابد أن يتجلى بها المدقق حسب (Duska&Duska,2003:90) تحمل المسؤولية: يجب على المدقق أن يتحمل مسؤولياته كاملة بنزاهة و عدالة و شفافية.

- تقبل الالتزامات كاملة في إطار خدمة المصلحة العامة بنزاهة وثقة وفي ضوء الأسس المهنية المتعارف عليها.
- الاستقامة والنزاهة، وهنا يجب أن يحافظ المدقق على الموضوعية بعيدا عن صراع المصالح بدون تحيز لطرف دون آخر وإنما يكون التحيز لقواعد المهنة و مبادئها.
- الموضوعية والاستقلالية، بحيث يجب أن تعكس التقارير المقدمة من قبل المدقق الحقائق كاملة بموضوعية وتجرد تام، وأن تأتي ضمن إطار استقلالية المدقق المهنية.
- الالتزام باعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية وأن يطبقها في جميع الظروف والأحوال.
- ضرورة الالتزام المبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المنظمات التي يقوم بتدقيق أعمالها والالتزام بمبادئ الإفصاح التام.

إن الصفات الأخلاقية ودلائل المسؤولية الاجتماعية تتجسد في تقرير المدقق الخارجي بعد أن يكون قد اطلع على الجوانب المالية والمحاسبية في منظمة الأعمال وأعطى رأيه في تقرير يركز على كون هذه الجوانب المالية والمحاسبية تتسم بالآتي (ذنيبات، ٢٠٠٤: ٢٧٦):

- خالية من الغش والأخطاء المادية.
- متطابقة مع المبادئ المحاسبية والمتطلبات القانونية.
- تعكس الحقائق الاقتصادية بصورة غير مضللة.
- موضوعية وخالية من التحيز ومناسبة، وتظهر المركز المالي بعدالة.
- منطقية ومتجانسة و متماثلة وكاملة و صادقة.
- متطابقة مع المعايير المحاسبية الدولية، وتركز على جوهر الأمور وتعطي انطباعا صحيحا لمن يريد معرفة المركز المالي و المحاسبي لمنظمة الأعمال.

****

خاتمة المحور الأول

بالرغم من أن معظم ما كُتب عن المسؤولية الاجتماعية ظهر في الدول الغربية، إلاّ أن نشأة المسؤولية الاجتماعية بدأت من خلال تنامي اقتصاديات الدول، وما تتضمنه اقتصاديات المنظمات العابرة للقارات، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها جاء نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية على مستوى العالمي، وما خّلفه من أضرار بيئية تستلزم إعادة النظر في مفهوم الرأسمالية الذي يقوم على الحرية الفردية.

لذا، فإن إعادة المسؤولية الاجتماعية بمنطلقات اقتصاديات العصر الحديث قد لا ينطبق على ظروف نشأة وتطور التطبيقات الخيرية والاجتماعية في تاريخ الحضارة الإسلامية. إلا أنه وبالرغم من ذلك، فإن شمولية المفهوم الإسلامي للعمل الخيري تستوعب كافة تلك النشاطات الاجتماعية والإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع.

مما سبق ذكره في متن المحور يمكن القول بأن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال خلال المراحل المختلفة قد ارتبط بالنظام الرأسمالي، ومدى اهتمامه بتغليب المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية والعكس. كما صاحب هذا التطور تعاريف متعددة للمسؤولية الاجتماعية وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة واختلاف المدارس التي ينتمون إليها من جهة ثانية.

إن منظمة الأعمال التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية فهي تجسد هذه المسؤولية في وظائفها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وفي البحث والتطوير وفي علاقاتها العامة، وكما أشرنا له سابقا فان المسؤولية الاجتماعية تنعكس في مختلف أنشطة المنظمة وذلك من خلال التزام المديرين والعاملين على مختلف المستويات التنظيمية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو بالإدارات الفرعية.

****

المحور الثاني

مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تمهيد المحور الثاني

إن الاتجاهات المعاصرة في ميدان إدارة الأعمال على اختلافها تؤشر إلى أن معظم الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها تكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولهذا فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى كالتفكير المستقبلي، إلى جانب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها. ونتيجة لهذا التطور الحاصل في البيئة العالمية ومع اشتداد المنافسة ظهرت العديد من الإشكالات على المستوى البيئي والأخلاقي. فلقد شهد النشاط الصناعي في السنوات الأخيرة بروز آثار سلبية على البيئة حيث لحق تلويث خطير بمكونات البيئة الطبيعية والحضرية أثّر على الأنظمة الطبيعية وعلى صحة الإنسان بالإضافة إلى استنزاف الموارد بالاستهلاك غير العقلاني لها، مما أدى إلى نضوب الموارد غير المتجددة والتأثير على معدل نموها.

تبعا لذلك فقد شهدت بعض منظمات الأعمال خروقات أخلاقية وفضائح مالية وتفش للبيروقراطية وانتشار الفساد الإداري بكافة أشكاله والتلاعب في التقارير وتضليل المساهمين، وعدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين وتجاه البيئة وغيرها من الأعمال اللاأخلاقية.

توازيا مع ما ذكر، أصدرت منظمة التقييس العالمية مواصفة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية (*iso26000*) تُمكن منظمات الأعمال من إدارة البيئة وتخفيف الضغوط المفروضة عليها من جهة، ومن إعادة صياغة الأهداف والسياسات التي تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية من جهة أخرى.

من خلال هذا الطرح، سيتم معالجة مجموعة من التساؤلات التي يرجى الإجابة عليها من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- الفصل الأول: المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال
- الفصل الثاني: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال
- الفصل الثالث: المواصفة الإيزو ٢٦٠٠٠ وفقا للدليل الإرشادي

****

الفصل الأول

المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال

إن النظرة إلى منظمات الأعمال مافتئت تطرح على المختصين الكثير من الأبعاد التي أصبحت تشكل تحد استراتيجي أمام منظمات الأعمال، وذلك من خلال علاقة المنظمة بالبيئة، حيث يعتبر تبني معالم الإستراتيجية البيئية نقطة بداية للانطلاقة السليمة لتكريس البعد البيئي في المنظمة، وهذا يساعد على التحكم وتطور الأداء البيئي بالتوازي مع سياسة المنظمة البيئية التي تسعى إلى الحد من استنزاف الموارد البيئية، كما تقوم أيضا بتكثيف الجهود لإيجاد حلول ناجعة لوقف التلوث، وهذا قبل أن تتفاقم وتتزايد تبعا لذلك تكاليف التخلص منها من خلال التزام بالحصول على منتجات وفق المواصفات القياسية البيئية، بالاعتماد على استخدام تكنولوجيا نظيفة تقلل من استنزاف الموارد الطبيعية كما تخفف من حدة التلوث والوصول بها إلى حدودها الدنيا.

● أولا: نشأة وتطور المسؤولية البيئية:

مع التطور الذي وصلت إليه البشرية بجنيها ثمار الثورة الصناعية انطلاقا من أوروبا في الفترة ما بين (١٧٠٠- ١٨٢٠)، ظهرت جوانب سلبية تم الشعور بها وإدراكها من قبل السكان المحليين، حيث تلوثت الأرض والماء والهواء نتيجة للاستنزاف غير العقلاني في استخدام الموارد الطبيعية وحصول عدة حوادث رئيسية منها تسرب المواد الكيمائية السامة، واكتشاف مواقع نووية خطيرة. هذا ما زاد في الوعي البيئي العام فدفع المواطنين ليكونوا حافزا مهما للحكومات والمنظمات للأخذ بتدابير كفيلة تحد من ذلك التلوث. وإذ يؤكد هذه الحقيقة الجدول التالي والذي يبين أنواع الجهات الضاغطة التي تستهدف حماية البيئة وتحسينها (*kolk , 2000 : 8*).

جدول رقم (٠٢): التأثيرات البيئية لمختلف جهات الضغط

جهات الضغط	التأثيرات البيئية
الحكومة	القوانين والتعليمات الحكومية الشاملة
المجهزين والمستهلكين	هناك معرفة وإدراك كبير لمفهوم البيئة ومدى تأثير المستهلكين عليها، فقبول مفهوم المنتجات الخضراء من قبل الصناعيين والمستهلكين وطالبي التجهيز ستحد من الفضلات وتسيطر على الملوثات وتقلل كلف الطاقة.
المستثمرين (المساهمين)	من خلال تفحص السجلات البيئية الأساسية للمنظمات
القوى العاملة (العاملين)	عن طريق ممارسات التوظيف التي تتطلب مهارة عالية للموظفين لتشغيل معدات معقدة يمكن بواسطتها السيطرة على التلوث.
الجماعات المحلية	الشكاوي التي ترافق الضوضاء والروائح والإزعاج.
التمويل	استخدام أسلوب مسح المخاطر البيئية من قبل البنوك وشركات التأمين.
المصداقية	النتائج غير المقنعة عن مختلف نشاطات المنظمات ذات المنتجات الخضراء

المصدر: (*Gupta, 1995: 37*)

وكرد فعل لهذا الوعي البيئي المتصاعد، استحدثت وطورت عدد من التشريعات والمعالجات الصناعية في تلك الدول لمواجهة التلوث ومنها بريطانيا، بصدور قانون الصحة العامة ١٩٣٦ وقانون حماية الأنهار ١٩٥١م (العزاوي والنقار ٢٠١٢: ١١٦).

مع توالي التشريعات البيئية، صدر كتاب (*sillent spring*) للكاتبة (*Rachel Carson, 1962*) حيث أنها أول من وجهت الأنظار نحو البيئة وإنذار العالم بالأخطار المتزايدة من جراء استخدام المعالجات الكيماوية في العمليات الصناعية، حيث أشار كتابها إلى أن استخدام الموارد الطبيعية دون مراقبة أو اهتمام سيكون له آثار خطيرة جدا وينذر بمستقبل ملوث ومشاكل في صحة الإنسان (*Ivancevich et al , 1997: 74*).

هذا ما دعى الجمعية العامة للأمم المتحدة عام ١٩٦٨ م إلى اقتراح عقد مؤتمر يتفحص مشاكل البيئة، وعلى إثر ذلك انعقد مؤتمر الأمم المتحدة (ستوكهوم) للبيئة في السويد في ١٩٧٢، وهو المؤتمر العالمي الأول حيث ركز على قضية وحيدة وهي أن يكون بمثابة مرشد مساعد للعصر البيئي الحديث (العزاوي والنقار، ٢٠١٢: ١١٧).

ونتيجة للجهود الحثيثة التي قادتها الحركة البيئية آنذاك، فقد تكونت وكالات بيئة منها وكالة حماية البيئة الأمريكية، وإدارة السلامة والصحة المهنية، ولجنة سلامة المنتجات الاستهلاكية. وإصدار قوانين بعيدة الأثر مثل قانون الأنواع المعرضة للخطر والصادر عام ١٩٧٣، وقانون حماية البيئة عام ١٩٨٠. فاهتمت هذه التشريعات والقوانين بما تم إخراجه من المنظمات مما أدى إلى خلق علاقة جدل بين البيئيين ورجال الأعمال فعرفت هذه القوانين بقوانين الأمر والمراقبة، كما شهدت الفترة ما بين (١٩٧٠- ١٩٨٠) بداية تحقيق تكامل بين البيئة والنشاط الإنساني وأطلق عليها بمرحلة المقاومة والتكيف (*Menon, 1997: 54*). وعلى اثر عقد المفوضية المستقلة للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام ١٩٨٧ تم تشكيل هيئة عرفت باسم (*U.N conference on enivrement & development*)، وقد طلب الأمين العام لهذه الهيئة من رجال الأعمال السويسريون أن يكونوا مستشاريها الرئيسيين وقد قاموا هؤلاء بإنشاء مجلس أعمال التنمية المستدامة، واتصل هذا المجلس بالمنظمة الدولية للمواصفات (*ISO*) لدراسة فكرة إصدار مواصفات خاصة بإدارة البيئة ونظامها حيث أصبح موضوع نظم الإدارة البيئية تطوعيا كونه مصدر أساسي لتحسين البيئة والتأكد عن مسؤوليتها اتجاهها (الصرن، ٢٠٠١: ٣٣).

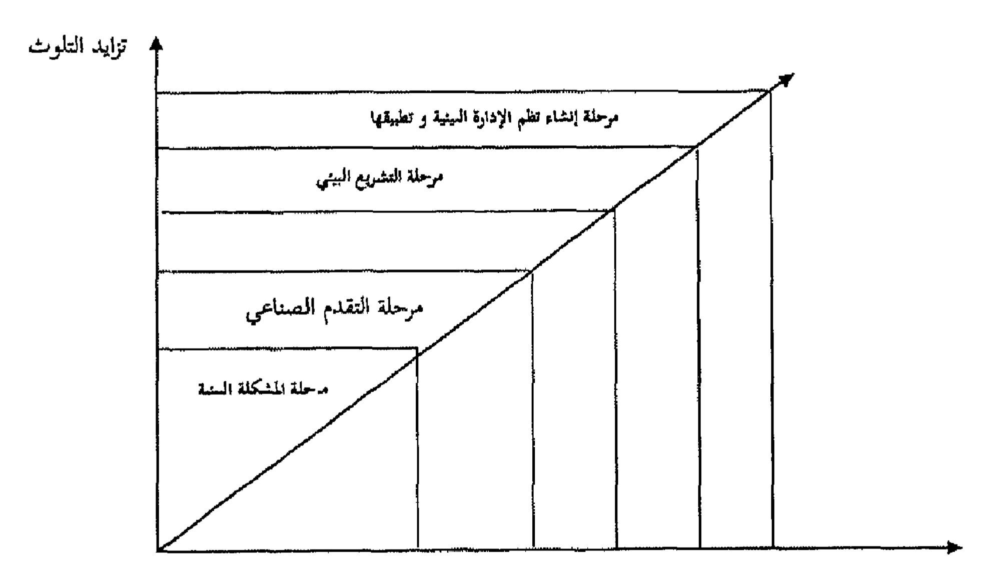
فلكي يمكن تحقيق التنمية المستدامة فإن التركيز ينبغي أن يتحول إلى مدخل إداري ترتبط به الوقاية من التلوث من مصدره، أي التركيز على الإدارة المؤثرة الواقية من ذلك التلوث. وهذا ما يعكس الفهم الكامل للمسؤولية المشتركة لكل القطاعات المجتمعية الهادفة إلى حماية مصادر الطبيعة والمجتمع (العزاوي والنقار، ٢٠١٢: ١١٨).

ومع حلول عام ١٩٩٢ اشتقت مؤسسة المعايير البريطانية المواصفة (*Bs7750*) من

مواصفة الجودة (*iso 9000/Bs 5750*)، حيث بعد الاستشارات التجارية لتحسينه وضع في جانفي ١٩٩٤ في العمل فكان من الوسائل الأساسية لبناء وتكوين أنظمة الإدارة البيئية في منظمات الأعمال. وبعد التطبيق لوحظ بأنه نظام غير فعال بشكل جيد، حيث أن النوعية البيئية المنجزة كانت نوعية فقيرة. وأقر ذلك من قبل صانعي القرار ضمن المنظمات المطبقة، لتظهر المواصفة (*EMAS*)الأوروبية عام ١٩٩٥، بعدما أدرك مدى أهمية الإدارة البيئة كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة إذا تمت المصادقة عليها من قبل القانون الأوروبي لتأمين أداء بيئي ايجابي (*Andrew & Francer, 1997: 125*).

لكن عندما وضعت هذه المواصفة وكما في سابقتها في التطبيق العملي من قبل مجموعة منظمات هادفة إلى حفظ البيئة والتوافق مع القوانين البيئة، وتجاوز الحواجز التجارية فُرض عليها كُلف باهظة وضُغوط كبيرة. فجاءت سلسلة المواصفة (*iso* ١٤٠٠٠) كجهد يسعى للوصول بمنظمة الأعمال المطبقة إلى مستوى المنافسة متجاوزة الحواجز التجارية والضغوط الأخرى مع ضمان امتلاكها برنامج بيئي متناسق جاهز للتنفيذ (*Waller , 1999: 137*). ويوضح الشكل التالي مراحل تطور نظم الإدارة البيئة.

الشكل رقم (٠٨): العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى المسؤولية البيئية



المصدر: (العزاوي والنقار، ٢٠١٢: ١٢٠)

● ثانيا: المسؤولية البيئة لمنظمات الأعمال ودوافعها:

أصبح على عاتق منظمة الأعمال تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية بممارستها لسلوكيات بيئية مسؤولة تحمي المجتمع من أخطار التلوث الذي يخلفه نشاطها، حيث يكون بإمكانها تحقيق هذا المسعى بتبنيها لسياسة بيئة مسؤولة، والتي لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئة الموجودة أصلا، وإنما تتعدى ذلك بتجنب المشاكل البيئية والتقليل من الأخطار التي تنجم عنها قدر الإمكان، ضف إلى ذلك سعيها الدائم لإيجاد وتطوير الطرق الضرورية لحماية صحة الإنسان وكل الكائنات الحية من كافة أشكال التلوث.

إن مفهوم البيئة يمثل الوعاء الشامل لعناصر الثروة الطبيعية وهو واسع جدا، ولكن رغم سعته يمكننا تحديد هذا المفهوم من خلال مجموعة من العناصر والتي تتمثل في (شريف، ٢٠١٢: ٨):

- البيئة تشمل عناصر متعددة كالمناخ، التضاريس، التربة، المياه، المعادن، النباتات الطبيعية والحيوانات.
- علاقة الإنسان بالبيئة علاقة متبادلة الأثر والتأثير.
- البيئة هي المصدر الذي يحصل منه الإنسان على مقومات حياته، وهي الإطار الذي يزاول فيها نشاطه.
- اتساع مفهوم البيئة ليشمل البيئات الطبيعية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.

يرتبط مفهوم البيئة بمفهوم التلوث والذي يعرف على أنه إحداث تغيير في البيئة التي تحيط بالكائنات الحية بفعل الإنسان وأنشطته اليومية، مما يؤدي إلى ظهور بعض الموارد التي لا تتلاءم مع المكان الذي يعيش فيه الكائن الحي ويؤدي إلى اختلاله. ويعد الإنسان السبب الرئيسي في إحداث عملية التلوث في البيئة وظهور جميع الملوثات

بأنواعها المختلفة، فالتوسع الصناعي والتقدم التكنولوجي وسوء استخدام الموارد كلها مرتبطة بالإنسان، فالإنسان يتكاثر ويصنع ويستخدم هذه الموارد. ويشهد معظم الناس تلوث البيئة في صورة مكان مكشوف للنفايات أو في صورة دخان أسود ينبعث من أحد المصانع، ولكن التلوث قد يكون غير منظور ومن غير رائحة أو طعم، وبعض أنواع التلوث قد لا تسبب حقيقة في تلوث اليابسة والهواء والماء، ولكنها كفيلة بإضعاف متعة الحياة عند الناس والكائنات الحية الأخرى، فالضجيج المنبعث من حركة المرور والآلات مثلا يمكن اعتباره شكلا من أشكال التلوث (لعيبي، ٢٠٠٩: ٠٤).

١- ماهية المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال:

تمثل المسؤولية البيئية عنصرا من عناصر المسؤولية الاجتماعية الموضوعة على عاتق منظمات الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع كثيرا من قبل الدول والمنظمات العالمية والإقليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة مع ارتفاع حجم الأنشطة الاقتصادية وامتدادها على حساب المكتسبات البيئية، وهذا دون أن ننسى استعمالها لمواد ملوثة للمحيط الذي تعمل فيه.

لقد أصبح قطاع الأعمال عاملا حاسما في التأثير على الأداء البيئي، وعنصرا مؤثرا بشكل جلي على الأوضاع البيئية المستقبلية، ولذلك فقد أصبحت توضع على عاتقه مسؤولية كبيرة في حماية البيئة وعناصرها. نظرا للتأثير الكبير الذي تمارسه أنشطة منظمات الأعمال على البيئة مقوماتها، فقد أصبحت تعنى بمتابعة مستمرة ودقيقة من قبل الاقتصاديين والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد أسهمت جهود هذه المتابعات في بلورة العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية البيئية والعناصر المكونة لها.

بحيث يمكن تعريف المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال على أنها مهمة لتغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية لمنظمات الأعمال، وتخفيض التلف والإنبعاثات، تعظيم كفاءة إنتاجية مواردها، وتقليص الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية مستقبلا. (Porter, 2009: 07)

وتتمثل المسؤولية البيئية في عملية تطبيق المعارف الخاصة بحماية البيئية، مع وجود وعي حقيقي بذلك لدى القائمين على اتخاذ القرارات. ويرتكز تطبيق المسؤولية البيئية على كافة عناصر الحوكمة (الإدارة، التقييم، المعالجة، الإنتاج،...) وكذلك على كافة مبادئ التنمية المستدامة.

وتتضمن المسؤولية البيئية في تقاريرها تقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال بأحدث مراحل التطور المحاسبي، فوظائف الإدارة وبالتالي وظائف المحاسبة قد ازدادت ازديادا مضطردا مع ازدياد حجم الوحدات الاقتصادية، وبصفة خاصة الشركات المساهمة(لعيبي، ٢٠٠٩: ٣١).

وحسب منظمة البيئة الكندية غير الحكومية (ENGO) فإن منظمة الأعمال يكون لها مسؤولية بيئية عندما تتحقق فيها نقطتين أساسيتين هما: أن تصبح منظمة الأعمال ذات قوة أكبر من الدولة، وبذلك يصبح لها مسؤولية تجاه المجتمع، أما النقطة الثانية فهي متعلقة بالبيئة، والتي تتحقق عندما تكون غايتها هي تدعيم حمايتها. وبذلك فإن منظمات الأعمال المسؤولة بيئياً هي التي تسطر أنشطتها على أساس مبادئ بيئية، بما يساعد المجتمع على المحافظة عليها.(Alison, 2005: 07)

وبذلك يمكن تعريف المسؤولية البيئية الموضوعة على عاتق منظمات الأعمال على أنها جزء من مسؤوليتها تجاه المجتمع ككل، والتي تختص بتحليل آثار أنشطتها على البيئة العاملة فيها ومقوماتها، وإبراز كيفية قياس هذه الآثار واحتسابها بما يضمن تحمل المنظمة لها وحماية العناصر البيئية منها بالتبعية.

٢- دوافع تبني المسؤولية البيئة من قبل منظمات الأعمال:

إن تبني منظمات الأعمال لمسؤوليتها البيئة اتجاه المجتمع المتواجدة فيه، رغم عدم الزاميتها قانونيا، أو وجود قوانين تُوجب منظمات الأعمال عمل دراسات إلى تقييم الأثر البيئي لمنتجاتها في كثير من الأحيان، أصبح مطلبا من أهم المرتكزات الأساسية

في عصرنا الحاضر. فقد أصبح المنتج الصديق للبيئة عالميا خاصة بعد أن أضحت صحة الإنسان مهددة جرّاء التلوث الكبير المحيط بها، كما ويعتبر من المتطلبات الأساسية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية نتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات بدمج البعد البيئي بشكل طوعي في برامج عملها، و يتضح ذلك من خلال بيان الأسباب الداخلية و الخارجية (الكرداشة، ٣٦:٢٠١٠).

- **الأسباب الداخلية لتبني المسؤولية البيئية**: نذكر منها الآتي:

- تحقيق مزايا تسويقية ووفرات مالية لمنظمة الأعمال من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، كما يُسهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن تم معالجتها بطريقة سلمية بيئيا.
- تقليل كمية المخلفّات الصناعية(النفايات الصلبة والسائلة)، وبالتالي الحد من مظاهر التلوث البيئي الهادفة إلى حماية الإنسان وموارده، ودخل المجتمع ومكان العمل.
- حماية الأنظمة البيئية واستخدام أكفأ للموارد الطبيعية من المياه والأرض والطاقة والمساهمة في عمل التنمية المستدامة لها عبر الأجيال القادمة
- تبني منظمة الأعمال المسؤولية البيئية يساهم في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية، مما يسهّل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمنظمة، والتخلص من تلك المخالفات مما يترك الأثر العميق لتحسين الصورة العامة في مجتمعها، وبالتالي تحقيق الدعم والتأييد من وجودها.
- تحسين الأداء من الناحية البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدرتهم على رفع مستوى الأداء البيئي وتحفيز المنظمات الصناعية الأخرى على تبني أنظمة بيئية.
- كما يساهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن يتم

معالجتها بطريقة سلمية بيئيا، و من رفع الكفاءة التشغيلية بعمليات الإنتاج من خلال تقليل حالات عدم المطابقة و بالتالي الحد من كميات الهدر في مدخلات الإنتاج.

- **الأسباب الخارجية لتبني المسؤولية البيئية:** نذكر منها الآتي:

- **المتطلبات الحكومية:** تتمثل في حماية منظمات الأعمال من التعرض للمخالفات القانونية نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق التعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية.

- **المستهلكين:** لقد انتشر الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين مع الزمن، وأصبح المستهلك يبحث عن المنتجات الأكثر أمانا على صحته وأقل خطرا على البيئة المحيطة به. مما أسهم بظهور العديد من المفاهيم التسويقية الحديثة التي تسعى لحماية الإنسان وموارده من خطر التلوث ومنها المنتجات الخضراء (*Green Products*)، والمنتجات الأخلاقية (*Ethical Products*) أو المنتج الصديق للبيئة (*friendly products*) و غيرها من العبارات التي تسعى لإقناع المستهلك بسلامة الإجراء البيئي المحيط بمصدر تلك السلعة.

- **المساهمين والمقرضين:** حيث أن الضغوطات المتزايدة من جانب تلك الفئة على إدارة منظمة الأعمال دفعها لتقديم المعلومات الواضحة على الأداء المالي أو البيئي نتيجة لقناعتهم بان الممارسات البيئية قد يترتب عليها غرامات مالية تصل في بعض التشريعات إلى حد إغلاق تلك المنظمة، وبالتالي التأثير على الأرباح العائدة على المساهمين.

- **المتعاقدين:** يطلب الكثير من المتعاقدين من إدارة المنظمة أن يكون منتجها الذي تم تصنيعه طبقا لمواصفات بيئية معينة، و أن تكون مدخلات الإنتاج من مصادر حديثة للبيئة مما يمكنها من التأكد من سلامة الإجراءات الخاصة بعمليات الإنتاج، ومن أمثلة الايزو ١٤٠٠٠ وقد أصبحت تلك الإجراءات وسيلة لتحسين أداء العمل داخل تلك المنظمات (الغالبي والعامري: ٢٠٠٥: ٢٨٧).

• ثالثا: نظام الإدارة البيئية:

تعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عقب صدور سلسلة مواصفات الإدارة البيئية *(14000ISO)* التي طورتها اللجنة الفنية *(ISO /tc2007)* لوضع المواصفات ضمن منظمة *(ISO)* *(Shoemaker , 1994:4)*. تشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لينظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المنظمات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم (عباس،١٩٩٨ : ٤٧)، وقد بدأت منظمات عديدة في الدولة الصناعية بتطبيق *(Iso 14000)* حتى قبل اعتمادها عام (١٩٩٦) (الأمم المتحدة، ٨:١٩٩٩).

تعرف سلسلة المواصفات *(Iso 14000)* بأنها مواصفات موثقة تستدعي من المنظمة المساهمة في الحفاظ على استخدام الموارد الأولية و إنتاج و معالجة و تصريف الفضلات الخطيرة *(Krajewski & Ritzman, 2005: 25)*، و تستهدف سلسة *Iso 14000* تحقيق جملة أهداف أهمها (الأمم المتحدة، ١٩٩٩ : ٨٧):

- مساعدة منظمات الأعمال على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حُسن التعامل مع القضايا البيئية.
- مساعدة منظمات الأعمال على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة.
- التزام منظمات الأعمال بالإعلان عن سياستها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والعملاء و الرأي العام.
- تشجيع منظمات الأعمال في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

يمكن تصنيف عائلة (Iso 14000) إلى سبع مواصفات رئيسية هي: مواصفات نظام الإدارة البيئية، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، مواصفات البيئة، والجوانب البيئية في مواصفات المنتج، وتمثل المواصفة (Iso 14001) نظم الإدارة البيئية-مواصفات منح دليل الاستخدام.

١- ماهية نظام الإدارة البيئية ISO 14001:

يهدف نظام الإدارة البيئية إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال، مشددا على أهمية تحمل كل فرد في المنظمة المسؤولية صوب البيئة والمجتمع عن طريق توفير إطار عمل تكون فيه الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسة لعملية اتخاذ القرارات (Yarnell ,1999:4)، كما يرمي هذا النظام إلى مساعدة منظمة الأعمال في انجاز عملياتها في ضوء الأهداف المحددة، بما في ذلك التوافق مع القوانين وإدارة المخاطر البيئية..وعلى الرغم من أن تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ليس إلزاميا عند التعامل مع القضايا البيئية نظرا للطوعية في تبني وتنفيذ هذا النظام، إلا أن القوانين البيئية والضغوط التنافسية مارست دورا كبيرا ومؤثرا في توجه منظمات الأعمال صوب ذلك النظام. (Baigalmaa ,2002:11).

يعرف نظام الإدارة البيئية بأنهُ هيكل لإدارة منظمات الأعمال من أجل تقييم تأثيراتها البيئية، كونه جزءًا من نظام الإدارة في المنظمة يستخدم في تطوير وتنفيذ السياسة البيئية وإدارة الجوانب البيئية. وفي تعريف أكثر وضوحًا يوصف بأنهُ جزء من نظام الإدارة في المنظمة يسعى إلى تطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيه (Baxter, 2004: 2). ويشير هذا التعريف كما هو الحال في سابقه إلى نظام الإدارة البيئية بوصفهِ نظام إداري ضمن نظام المنظمة الكلي، تكمن أهميته في تحديد وبناء السياسة والأهداف البيئية للمنظمة وانجاز تحقيقها. وفي الإطار نفسه يوصف بأنهُ" جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، وأنشطة التخطيط، والمسؤوليات، والإجراءات، والعمليات، والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق المراجعة والمحافظة على

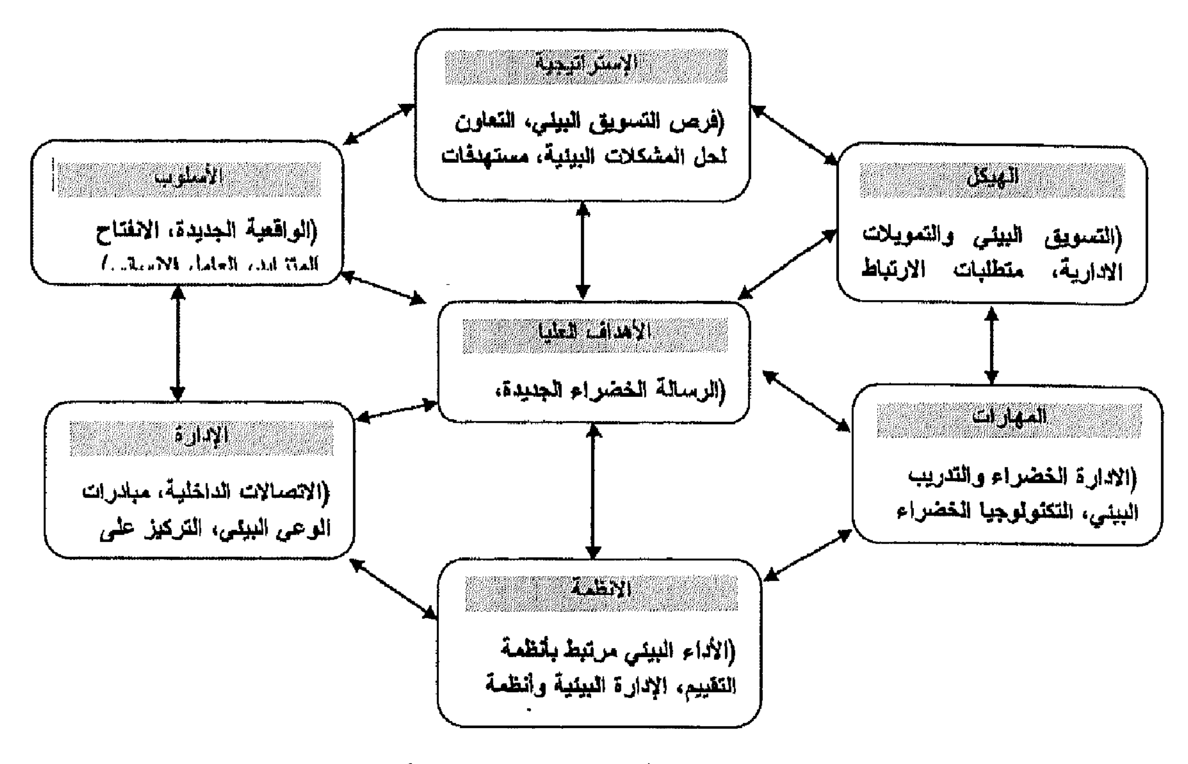
السياسة البيئية. يحدد هذا التعريف مكونات نظام الإدارة البيئية مع تأمينه إطار عمل لتحديد وإدارة وتقييم وتحسين الأداء البيئي إلا أنه يغفل الإشارة إلى تحقيق التوافق مع القوانين البيئية. وبمعنى آخر يوصف بأنهُ " العملية التي تقوم المنظمة عن طريقها بـإدارة الموارد وبكفاءة مع الأخذ بنظر الاهتمام كافة جوانب الصحة والأمان وربطها مع طريقة إدراك أصحاب المصالح والزبائن لكيفية عمل المنظمة (*Cook & Farquharson,1998: 483*). ويشير هذا التعريف إلى أهمية المنظمة في إدارة الموارد وبكفاءة والتي تربط منفعة الفرد والمنظمة و المجتمع كذلك.

تأسيسًا على ما تقدم يوصف نظام الإدارة البيئية بأنهُ مجموعة عناصر مترابطة تشكل نظامًا إداريًا فرعيًا يُعنى بإدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة المنظمة بغض النظر عن حجم ونوع ذلك النشاط، عن طريق توفير إطار عمل تكاملي للتطوير، والتنفيذ، والمحافظة على السياسة البيئية وضمان التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي.

٢- تخضير منظمات الأعمال:

إن تخضير منظمة الأعمال يعني أن تكون هذه المنظمة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة أكثر انسجاما وودية مع البيئة، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من الأنشطة والأدوات التي تعتمدها المنظمة لتحسين مركزها وحصتها في السوق وتقوية صورتها في أذهان الجمهور والمجتمع، ولقد قاد ذلك إلى طرح شعار تخضير المنظمة من خلال تخضير الأبعاد التنظيمية التي يمكن تحديدها (S ٧) لإطار ماكنيزي، وهذه الأبعاد تمثل ثلاثة أبعاد صلبة الإستراتيجية (*Strategy*)، الهيكل (*Structure*)، والنظم (*Systems*) وأربعة أبعاد ناعمة: الأهداف العليا (*Super-ordinate Goals*)، الملاك أو الأفراد (*Staff*) المهارات (*Skills*)، والأسلوب (*Style*) والشكل رقم (٠٩)، يوضح تخضير الأبعاد السبعة.

الشكل رقم (٠٩): تخضير الأبعاد السبعة لمنظمات الأعمال



المصدر: (Peattie, 1995: 118)

إن المسؤولية البيئية أصبحت تتمثل وبشكل متزايد بتحضير المنظمة، وذلك من خلال تبنيها لرسالة ورؤية تتلائم مع مطالب البيئة، والمشاركة في حمايتها وتجديدها وتحسينها. ومع كل ذلك فإن تحضير المنظمة يمكن أن يتم من خلال: (Peattie & Ratnayak, 2001: 103).

- **تخضير المنظمة داخليا:** إن تخضير منظمة الأعمال داخليا يستوجب ما يأتي:

- التخلي عن فكرة اليد الخفية التي روّج لها الاقتصاد التقليدي منذ آدم سميث في القرن ١٨ حتى الآن، على أساس أن الأهداف الجزئية تحقق الأهداف الكلية، ومن الواضح أن التخلي عن هذه الفكرة يتطلب قدرا من التدخل من المنظمات ومن المجتمع لإيقاف السعي المحموم من أجل أقصى الربح على حساب البيئة. خاصة وأن بعض هذه الأرباح المتحققة هي خسائر واضحة يتحملها المجتمع وربما منظمة الأعمال نفسها فيما بعد عندما تفقد فرصها المستقبلية جراء نفاذ الموارد البيئية التي تعتمد عليها في أعمالها.

- الاستعداد العالي لمنظمة الأعمال في قبول مبدأ (من يلوث يدفع)، أي تحويل تكاليف التلوث الخارجية إلى تكاليف داخلية، والاستعداد لقبول التحول المسؤول بيئيا من النظرة إلى الموارد البيئية الحرة (كالهواء والماء والتربة والأنهار والمحيطات) كعناصر حرة ومجانية إلى كونها سلعا ذات تكلفة ضرورية من أجل تجديدها وإعادتها إلى ما كانت عليه.

- التدقيق الداخلي البيئي: وذلك من خلال اعتماد التقييم الدوري الداخلي للمنظمة وفق معايير بيئية محددة ترتبط بطيعة الأعمال المنظمة.

- تقييم الأداء البيئي: إن الأداء البيئي يمثل استعداد المنظمة لتبني أسلوب تقييم الأداء على أساس المعايير المادية (الربح، التكلفة) والمعايير البيئية (حجم النفايات أو الانبعاثات) على حد سواء،وأن يتم تقييم الأقسام والمديرين والعاملين على أساس مدى المساهمة في خفض التلوث وأشكاله المختلفة كجزء من اهتمام المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية.

- **تخضير المنظمة خارجيا**: إن تخضير منظمة الأعمال داخليا لابد أن ينعكس مفهوما وممارسة من خلال تخضير المنظمة خارجيا. ويمكن أن نشير إلى ما يعبر عن تخضير المنظمة خارجيا من خلال ما يلي:

الامتثال للقوانين المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها: فمع أن الكثير من هذه القوانين ظهرت بعد تفاقم المشكلات البيئية إلاَّ أنها مثلت في جوانب عديدة منها معالجة لاحقة لهذه المشكلات، ليس بصيغة الوقاية وإنما بصيغة العلاج اللاحق أو الحد منها، حيث أن بعض هذه القوانين يحد من استخدام بعض المواد الكيمائية والبعض الأخر ينظم التعامل مع الملوثات والنفايات الخطيرة، والتي أصبحت مشكلة وخيمة في الدول الصناعية التي لا تدري ما العمل إزاءها (لجنة برونتلاند، ١٩٨٩: ٥٢٦).

- تحمل منظمة الأعمال لمسؤوليتها عن التلوث: إن الانتقال من مبدأ المجتمع يدفع ثمن التلوث إلى من يلوث يدفع، أصبح يعبر عن اتجاه أكثر واقعية لتحمل المنظمات لمسؤوليتها البيئة. ورغم صعوبة حساب تكاليف التلوث إلا أن القدرات الفنية المقدمة في مجال الرصد والقياس البيئي لتحديد حدود التلوث المسموحة والحدود غير المسموحة ساعد في الكثير من الدول المتقدمة على وضع وتطوير المعايير القياسية الإلزامية لحدوث التلوث .(*Hunt & Johnson , 1995:29*)

- التبني والانسجام مع الاتجاهات والممارسات البيئية: إن منظمات الأعمال التي تسعى لأن تكون خضراء لابد أن تنسجم مع الاتجاهات والممارسات البيئية المتزايدة من أجل الحد من التلوث والمشاركة في الحماية والمحافظة على البيئة ومن أبرز هذه الاتجاهات:

أ- خفض التلوث: إن المنظمات ومنذ وقت مبكر مالت إلى خفض التلوث كوسيلة من وسائل التعبير عن المسؤولية البيئية، ومع ذلك فإن مما يؤخذ على سعي المنظمة في هذا المجال هو أنها كانت ذات رؤية تخفيضية، فهي قد خفضت البيئة كلها إلى عناصر الماء والهواء، وخفضت برامج البيئة إلى قسم أو وحدة في المنظمة. ومع أن المطلوب هو الوقاية من التلوث وليس خفضه، فإن خفض التلوث يمثل اتجاها بيئيا ايجابيا يصلح أن يكون قاعدة جيدة لتخضير المنظمة ما دام يمثل خطوة فعلية نحو خطوات بيئية إضافية.(*kleiner, 1991: 40*)

ب- الإعادات الثلاث: إن من الاتجاهات والممارسات البيئة هو ما يرتبط بالإعادة، حيث أن المنتج الواحد يمكن أن ينتج بطريقة يعاد فيها استخدامه المرة تلو المرة بما يحقق المنفعة والغرض لأطول فترة زمنية دون أن يكون ذا أثر سلبي على البيئة. ويمكن أن نشير إلى الاعادات الثلاثة كالأتي (الصفدي، ٢٠٠٨:٨٧):

- التقليص أو تخفيض التكاليف: وتعني العمل على الإقلال من المواد الخام

والطاقة المستخدمة في الصناعة، وطرح اقل ما يمكن من النفايات خارج العملية التطبيقية. وهذه الإستراتيجية تمثل الطريق الأفضل لإدارة النفايات والوسيلة المثلى باتجاه حماية البيئة، وقد يطلق عليها أحيانا تقليص المصدر أي تقليص استهلاك المواد الأولية.

- إعادة الاستعمال: وتعني استخدام المنتج مرة ثانية مما يؤدي بالنتيجة إلى تخفيض استهلاك أو استنفاذ المواد الجديدة.
- التدوير: هو إعادة المنتج أو المادة التي أصبحت في ظرف معين نفايات إلى مواد مفيدة من خلال مجموعة معالجات فيزيائية، كيميائية، وبعبارة أخرى فإن هذه الإستراتيجية تشير إلى الاستخدام المتكرر للمنتجات التي تم تصنيعها بشكل جزئي أو كلي من مواد معادة، وينظر إليها بأنها طريقة لاسترجاع المواد النافعة من المخلفات بحيث يتم فصل هذه المواد ومعالجتها ثم إعادة تصنيعها.

- الممارسات التسويقية الخضراء: لقد عرف كوتلر التسويق الأخضر بأنه الحركة التي تتجه نحو قيام المنظمات بتطوير وتسويق منتجات مسؤولة بيئيا مثل المنتجات الخضراء، التغليف الأخضر، التسعير الأخضر، وقنوات التوزيع الخضراء (*kotler & Armstrang , 1995: 696*).
- إدارة الجودة البيئية الشاملة: إن المنظمات التي اهتمت بالجودة الشاملة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية في السوق لأنها استجابت بشكل أفضل لحاجات الزبائن فيما يتعلق بالمرونة والمعولية، وكذلك في التحسين المستمر، ولعل هذه الانجازات التي جاءت بها ثورة الجودة هي التي دعت إلى مراعاة البيئة والجودة البيئية كمكونات أساسية للجودة وللجوانب النوعية للحياة (*bemard, 1994: 48*).
- مطالب التنمية المستدامة: هي مسؤولية بيئية كبرى حيال الأجيال القادمة

الذيـن ينتظـرون أن يكونـوا في بيئة قـادرة علـى الإيفـاء بحاجاتهـم وتطلعاتهم. إن المنظمـات التي تسـعى لأن تكون خضـراء عليها مسـؤولية بيئية فـي التعامل مع المـوارد المحددة ومـع أثار التلـوث على البيئـة وفق منظور مسـتقبلي طويل الأمد يراعي الأجيال القادمة وعلى أسـاس العدالة والمسـاواة في الاسـتفادة من المنافع البيئية وتحمـل أعباء الأضرار التي تنشـأ بما يُبقي البيئة فـي حالة صالحة للاستخدام (عادل، ١٩٩٦: ١٩٨).

● رابعا: ثقافة منظمة الأعمال الخضراء:

إن تزايد اهتمام المنظمة بالبيئة والسـعي لتخضير سياسـتها ووظائفهـا لابد أن يفرض تغيير هذه الثقافـة اللابيئية أو غير الودية بيئيا إلـى ثقافة بيئة أو ودية بيئيـة وخضراء. إن ثقافة منظمـة الأعمـال الخضراء هـي التي تراعـي البيئـة فـي عناصرها الصلبـة والناعمـة لتكون المنظمـة أكثر انسـجاما وودية مـع البيئة، فهـي التي تدمـج البيئة لتكـون عاملا أساسـيا في الاسـتجابة للسـوق، وعاملا لتحريك المنظمة نحـو أن تكون منظمة الأعمال مسـتدامة. ان التحول إلى الثقافة الخضراء في منظمات الأعمال يتطلب عملا منظما من خلال التالي:

١- **الاستثمار الأخضر**: إن الاسـتثمار الأخضر الذي قد يبدو غير ملائم وفق المعايير الماليـة الصارمـة والقصيرة الأمـد، خاصـة وأن بعض هـذه الاسـتثمارات كبيرة وتعمل على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وقد لا تحقق العائد المطلوب في الأمد القصير. ومع ذلك فإن هذا لا يمكن أن يعنـي في ظروف الحركة الخضراء والبيئـة أن الاسـتثمارات الأخـرى غير الخضـراء والتـي لا تكون وديـة بيئيا هي مشجعة ومربحة بشكل أفضل. فمن الواضح أن هذه الاستثمارات غير الخضراء تواجه مخاطر وعقبات جدية هي أيضا يمكن حصرها في الأتي:

- **عَقَبَة عدم التأكد**: إن الاستثمارات التي تتطلب من منظمات الأعمال القيام بتحليل وتقييم المخاطـر قد تجد فـي الاتجاهـات البيئيـة المتعاظمة مصدرا لعـدم التأكد

جراء التطور المتزايد في اللوائح والتشريعات البيئية التي تفرض التزامات متزايدة على أعمال المنظمات التي لم تأخذ بالاتجاهات البيئية والوقاية من التلوث والتي يمكن أن تحققها الاستثمارات الخضراء (Romm, 1999: 132).

- **مخاطر الحوادث البيئية**: لقد أكدت الفترة الماضية أن الحكومات وجماعات الضغط والجمهور بشكل عام تتعامل بصرامة شديدة إزاء كل حادثة بيئية (Reinhardt , 1999: 157).
- **مشكلة السمعة المتضررة**: إن السمعة هي أحد مكونات الأصول اللاملموسة المكون الحرج في نجاح المنظمة وهي تمثل في عالم الأعمال اليوم النسبة الأكبر التي تحدد القيمة السوقية للمنظمة، ولقد توصلت إحدى الدراسات الاستشارية أن نسبة قيمة المنظمة المشتقة من الأصول اللاملموسة قد ارتفع من (١٧٪) عام ١٩٨١ إلى (٧١ ٪) عام ١٩٩٧. (o'neill & rienhardt , 2000: 153).

إن الاستثمار الأخضر هو توسيع لمبدأ الاستثمار الأخلاقي الذي يقوم على تجنب الاستثمار في مجالات معينة كالسجائر وتشجيع الاستثمار في مجالات أخرى، وعليه فإنه يمكن أن لا يتجه نحو المجالات التي تؤدي إلى منتجات ذات تأثيرات بيئية سلبية أو يتجه نحو تشجيع المنتجات الودية بيئيا. والواقع إن ميزة كبيرة للاستثمار الأخضر تتمثل في كونه مصدرا وقائيا مهما من أجل المحافظة المستقبلية على البيئة، من حيث أنه يساهم في منع التلوث عند المنبع وليس عند المصب كما في الرقابة على التلوث.(Dava et al, 1997: 510).

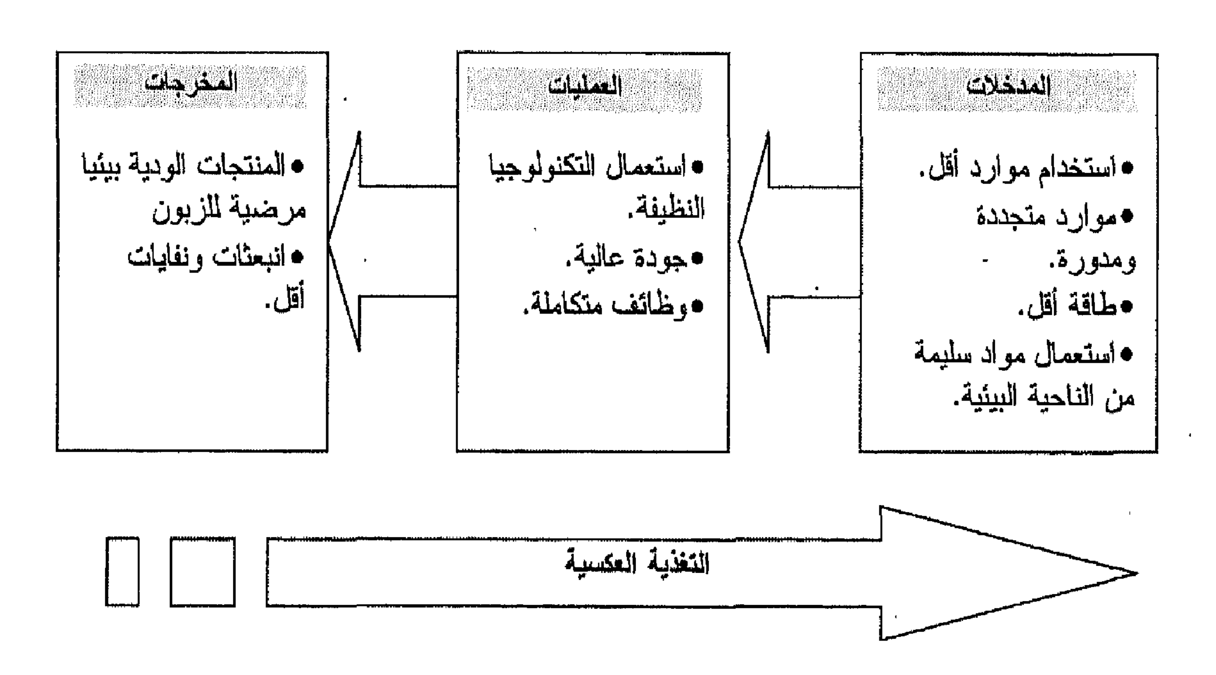
٢- **التصنيع الأخضر**: استحوذ موضوع التصنيع الأخضر والبيئة على اهتمامات الهيئات الحكومية والمنظمات الأكاديمية في الدول المتقدمة مثل أمريكا واليابان وغيرها، وضمن هذا الصدد فقد أشار (Peattie, 2001: 26) إلى أن كلمة الأخضر بحد ذاتها قد تشير إلى أكثر من معنى في أذهان الزبائن مثل حماية البيئة، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، التوجه غير الهادف للربحية وحماية الزبون.

وذكر (النعمة، ٢٠٠٧ : ٦٨) أن التصنيع الأخضر هو فلسفة لإدارة العمليات الإنتاجية تركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في جميع مراحل عمليات الإنتاج من أجل تقليص توليد النفايات والانبعاثات واحتواء الملوثات المصاحبة أو المترتبة عنها في مصدر توليدها للمحافظة على صحة الإنسان ومحتويات البيئة الطبيعية مما تحمله من المخاطر والأضرار.

كما عُرف التصنيع الأخضر بأنه تحويل المواد والطاقة إلى منتجات مفيدة من خلال التصنيع بعمليات ذات كفاءة اقتصادية، مما يؤدي إلى تخفيض الضياع والتلوث البيئي والتسليم إلى الزبائن بأقل أثار بيئية سلبية (*Gradel & Allenby , 1995:96*).

واتساقا لما تقدم نرى أن التصنيع الأخضر يتمثل في كفاءة استخدام المواد الأولية والطاقة بالشكل الذي يجنب أو يقلل من توليد الملوثات والنفايات وتقليص جميع مخاطرها على صحة الإنسان أو البيئة، والشكل (١٠) يوضح نظام التصنيع الأخضر في منظمات الأعمال.

الشكل رقم (١٠): نظام التصنيع الأخضر



المصدر: إعداد المؤلف استنادا على (نجم، ٢٠١٢: ١٨١)

وتأتي أهمية التصنيع الأخضر من التطور الصناعي وما رافقه من زيادة استهلاك الموارد المادية والطاقة من خلال (المليجي، ١٩٩٩: ١٩):

- تخفيض التكاليف من خلال استخدام موارد نظيفة وطاقة جديدة.
- تنظيم المنافع الاقتصادية من خلال تحسين كفاءتها الإنتاجية.
- تقليص أو إلغاء الأذى الذي يمكن أن يلحق بالبشرية والبيئة الطبيعية من خلال السيطرة والتحكم في توليد وانبعاثات الملوثات.

كما أشار (*lawrence*) إلى أن التصنيع الأخضر يهدف إلى تحقيق الأتي:

- أن تكون المادة الداخلة والخارجة خلال العملية الإنتاجية في طبيعتها غير خطرة.
- منع الضياع بدلا من معالجتها.
- زيادة كفاءة الموارد والطاقة.
- تخفيض التعقيد للعمليات الصناعية والتصاميم للمنتج.
- تقليص تنوع المواد المستخدمة في تشكيل المنتج.

ويستدل مما سبق أن التصنيع الأخضر يكتسب أهمية متزايدة ليس فقط جراء تزايد اللوائح البيئية أو تنامي الاهتمام في قطاع الأعمال بالمواطنة البيئية للمنظمات، وإنما لأن التصنيع الأخضر يقدم في حالات كثيرة ميزة تنافسية مما يكسبه أهمية تنافسية تستلزم دمجه ضمن إستراتيجية المنظمة الشاملة (الجرجري و العزاوي، ٢٠١١: ٧٥٢).

٣-**التسويق الأخضر**: لقد عُرف التسويق الأخضر بأنه الحرّكة التي تتجه نحو قيام منظمات الأعمال بتطوير منتجات مسؤولة بيئيا (*kotler & armstrang , 1995: 93*). كما عرفه شارتر وبولو سنكي بأنه عملية تسويق أو ترويج منتجات معتمدة على أدائها البيئي غير مضرة بالبيئة (نجم، ٢٠٠٨: ٢٣٧).

أما البكري فقد عرفه بأنه مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات

الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للمنظمة (البكري والنوري، ٤٧:٢٠٠٩).

وكخلاصة لما تقدم يمكن تعريف التسويق الأخضر بأنه عملية نظامية شاملة هادفة إلى إلزام منظمات الأعمال بتقديم منتجات، أنشطة، مفاهيم، معلومات وخبرات غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية، ومن جهة أخرى التأثير في اختيارات الزبائن بصورة تدفعهم لطلب المنتجات والخدمات غير الضارة للبيئة.

ومع تعدد وتنوع المفاهيم والأنشطة التي يمكن أن تدخل في التسويق الأخضر إلا أننا سنتطرق إلى الجوانب الأساسية المكونة للتسويق الأخضر وهي:

- **المنتج الأخضر**: يشير (*Hour*) إلى أنه من الصّعب تحديد ما هو المنتج الأخضر بشكل دقيق، حيث أن ذلك يعتمد على المعتقدات السائدة، الثقافة، المعيار الزمني، ونظرة المستهلك للمنتج، إلا أن هناك من يشير إلى أن المنتجات الخضراء هي التي تستجيب لحاجات البيئة ومطالبها، وتتميز المنتجات الخضراء بالخصائص التالية:

- منتجات ذات منافع للبيئة، كأجهزة معالجة التلوث البيئي والتخلص الآمن من النفايات والانبعثات.
- منتجات اقل أضرارا وتكلفة بيئية مقارنة بالمنتجات المماثلة الأخرى (كالمنتجات ذات علب التغليف القابلة للتدوير أو للتحليل البيولوجي، أو لإعادة الاستخدام أو السيارات والآلات التي تستعمل البنزين الخالي من الرصاص).
- منتجات أكثر استخداما للمواد والطاقات المتجددة كالمنتجات الغذائية من مواد زراعية أو المنتجات التي تستهلك طاقة شمسية.

- منتجات أقل استخداما للمواد الخطرة كالمواد الحافظة والكيمائية، السمية والنووية.
- منتجات أكثر تحقيقا للجودة البيئية كأن تكون أقل تلفا، تلوثا وأثارا جانبية وفي المقابل أكثر استجابة لحاجات الزبائن وجمعيات لحماية المستهلك.
- منتجات موجهة لحاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن وليس نحو الرغبات التي يخلقها التسويق والإعلان السلبي عن طريق إثارة الحاجيات المزيفة.

لقد أصبحت المنتجات الخضراء قادرة على أن تكسب هوية بيئية متميزة من خلال الملصق البيئي أو ما يسمى بالملصق الأخضر ليكون بمثابة دعوة للزبائن الخضر لتفضيل هذا المنتج على المنتجات المنافسة الأخرى، و بهذا يكون الملصق الأخضر وسيلة ترويجية تحقق مصلحة المنظمة في صبغات أكثر و مصلحة البيئة في منتجات ودية بيئيا. (بايغي، ٢٠١١: ٢٦)

- **التسعير الأخضر**: يمكن النظر للتسعير الأخضر على أنه عملية تحديد السعر في ضوء سياسة المنظمة بالاعتبارات البيئية سواء التي تفرضها اللوائح والقوانين البيئية أو مبادراتها الذاتية، و بالتالي فالتسعير الأخضر هو عملية فرض علاوة سعرية على المنتجات الخضراء جراء مراعاة المطالب البيئية في استخراج مورادها، عملية تصنيعها واستهلاك الطاقة الأنظف فيها وتغليفها وكذلك تكاليف البحث والتطوير، ومن مزايا التسعير الأخضر: (*Kotler, 1999:682*)

- حماية البيئة من خلال الحد من الهدر وعدم الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية بدون عناية.
- زيادة وعي الزبائن من خلال حصولهم على معلومات بيئية جديدة مقابل العلاوات السعرية للمنتجات الخضراء.
- زيادة ولاء العاملين: حيث أن العاملين يميلون للعمل والاستمرار في منظماتهم التي تتميز بالمسؤولية الاجتماعية البيئية.

- التحسين المستمر: إن المنظمات القائمة على الكفاءة ستجد في العلاوة السعرية البيئية دافعا جديدا من أجل التحسين المستمر في المواد، المنتجات، العمليات واستخدام الطاقة والمبادرات البيئية الجديدة، وهذا ما يجعل التسعير الأخضر فرصة ومجال جديد لكسب ميزة تنافسية مستدامة.
- تحسين سمعة المنظمة: حيث أن التسعير الأخضر مناسبة جيدة من أجل تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة في المنظمة لتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.(نجم، ٢٠١٢: ٢٥٥)

- **التوزيع الأخضر**: إن الجمع بين كلمتي التوزيع والأخضر قد يبدو للبعض انه جمعا للمتناقضات، وهذا ما يثير التساؤل أن التوزيع يتطلب النقل، والنقل يساهم بشكل كبير في استهلاك الطاقة من جهة، ويزيد من الاستهلاك ونطاقه من جهة أخرى، و هذا كله يساهم في خلق المشكلات البيئية و يعمل على تدهور البيئة، في حين مصطلح الأخضر يعمل على أن تكون البيئة تتمتع بالحماية من التلوث بكل مصادره، بما في ذلك النقل و الاستهلاك التي يقوم عليها التوزيع التقليدي.

ويمكن تعريف التوزيع الأخضر بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون، و يمكن تحديد الاعتبارات البيئية في التوزيع في الحد من استهلاك الطاقة والحد من الانبعاثات لتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري، وهذه الاعتبارات يمكن تحقيقها من خلال ما يلي:(نجم،٢٧٣:٢٠١٢).

- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئيا
- استخدام الشاحنات البيئية (*Eco-truck*)
- استخدام سيارات الديزل الحيوي (*Bio diesel*)
- العمل على تحسين عمليات النقل من خلال السياقة البيئية (*Eco-drive*)، اختيار الحجم الملائم للشاحنة

- استخدام النقل المشترك للمواد و الحفظ الجيد للمنتجات عند التغليف.
- تقوية تحالفات مع شركات التوزيع الأخضر.

▪ **الترويج الأخضر:** لقد عُرِّف الترويج الأخضر بأنه عملية التفاعل الاجتماعي التي تستهدف القضاء على سلوك العزلة الذي يمكن أن يحدث بين منظمة الأعمال وجمهورها وأصحاب المصالح (*Peattie,1995: 265*). نلاحظ من هذا التعريف أن المنظمة تستطيع أن تحل الخلاقات بينها وبين أصحاب المصالح عن طريق الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بأنشطتها المختلفة ومشاركتهم في سياستها، مما يساعد على تقوية الثقة المتبادلة بين المنظمة وعملائها، والجدول التالي يبين الفرق بين الترويج الأخضر و الترويج التقليدي:

الجدول رقم (٠٣): مقارنة بين الترويج الأخضر والترويج التقليدي

الترويج الأخضر	الترويج التقليدي
إدارة التوقعات.	التلاعب بالعواطف.
الاعتراف بالأخطاء الماضية والتعامل معها بحسم.	تجاهل الأخطاء أو التعامل معها بسطحية.
البحث عن البدائل النافعة لأصحاب المصالح.	البحث عن بديل واحد.
تقديم الدليل الذي يدعم عمليات وأفكار المنظمة.	عدم الإفصاح عن البيانات الأساسية.
توجيه الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها.	نشر الأخبار والقرارات بدون دراسة.
التركيز الأساسي على الجماهير لخلق العلاقات.	القيام بنشاط العلاقات العامة مع الجمهور.
التفاعل مع أصحاب المصالح على كافة مستوياتهم بالتزام متساوي.	توزيع رسالة متغيرة لمختلف الجماهير.
الانفتاح الدائم.	الانفتاح عند الحاجة.

المصدر: (*Peattie ,1995:213*)

يتألف المزيج الترويجي الأخضر من الإعلان الأخضر، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة في التسويق الأخضر.

- **الإعلان الأخضر**: هو الإعلان الذي تتبناه منظمة الأعمال الخضراء لنقل فلسفتها البيئية من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويتصف الإعلان الأخضر بالتركيز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة لابتعاد عن الابتذال الاستهلاكي السريع، وترويج سلوك استهلاكي صديق للبيئة. كما يهدف لإبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك، إتباع المستهلك بشراء واستخدام المنتجات الخضراء، فضلا عن الالتزام بالخصائص التقليدية للإعلان مثل: فكرة الإعلان، الصراحة، النزاهة، والمصداقية. (عبد المحسن،١٩٩٦: ٢٨٩)

- **البيع الشخصي**: أوضح (*Fuller,1999:243*) أن هناك ثلاث مجالات أساسية من المعلومات البيئية التي يجب أن يكون رجل البيع ملما بها.

- **المنافع البيئية للمنتج**: يجب على رجل البيع أن يكون على دراية جيدة بالمنافع التي يحققها بالنسبة للبيئة حتى يتمكن من إقناع العملاء لهذه المنافع، و يتطلب أن يكون البائع على معرفة تامة بالآثار البيئية للمنتج سواء أثناء مراحل إنتاجه أو استخدامه لدى المستهلك الصناعي.

- **التوافق مع النظم البيئية**: هناك الكثير من المواد الخام الصناعية والمنتجات الكيماوية تخضع لقوانين بيئية، فلابد أن يكون رجل البيع قادرا على الإجابة على كل سؤال يوجه له من طرف العملاء في هذا الشأن.

- **العلاقات العامة**: يرى كل من (*Mc Donagh & Prothero ;1997:425*) أن السنوات الأخيرة شهدت زيادة في التغطية الإعلامية المرتبطة بالقضايا البيئية والمنتجات الخضراء، كما أكدا أنه إذا كانت العلاقات العامة تُعتبر إحدى عناصر المزيج الترويجي العامة ضمن عناصر المزيج التسويقي التقليدي، فإن أهميتها

تزداد في حالة التسويق الأخضر لأنها تتعلق بصورة المنظمة، وتعد وسيلة هامة عن منتجاتها في مختلف الأسواق مما يساعد على خلق ثقة بين المنظمة وجماهيرها وبالتالي تأسيس المصداقية، والتي تعتبر هدفا واضحا و جوهريا للتسويق الأخضر.

- **تنشيط المبيعات:** يرى (*Peattie, 1995: 221*) أن تكون مكملة للإعلان عن طريق الأشكال التالية:

أ. العينات المجانية: خاصة للمنتجات التي يتم طرحها لأول مرة في السوق، ليقوم المستهلك بتجريبها.

ب. الكوبونات: قام أصدقاء البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على برامج كوبون الاستيراد والذي بموجبه يسترد المستهلك (٥٪) من قيمة المشتريات تذهب للأعمال البيئية الخيرية لخمس مجالات يحددها المستهلك نفسه.

ت. المسابقات: هناك منظمات تشجع منتجات خضراء

ث. ضمانات البيع: يمكن تنشيط المبيعات من المنتجات الخضراء عن طريق قيام المنظمات بالتأكيد على العمر الافتراضي الطويل للمنتج.

****

الفصل الثاني

المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال

أصبح موضوع المسؤولية الأخلاقية من المواضيع التي تحضى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، هذا وقد حلّت المسؤولية الأخلاقية محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات، خاصة في ظل الاتجاه نحو العولمة والتنافسية وتراجع دور الحكومة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية وما تواجهه المنظمات من ضغوط متسارعة.

● أولا: المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال وأساليب الاهتمام بها:

١- مفهوم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال

يُعرف الخُلُق في اللغة العربية بأنه الطبع والسجِّية والدين والمروءة (الفيروز أبادي، ٢٠٠٨: ٢٣٦). وعرّف ابن منظور الخلق بأنه الدين والطبع، والسجية وحقيقة لصورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة (ابن منظور، ٢٠٠٧: ٨٨٩).

ومن خلال تعريف الخلق يلاحظ أنه مرتبط ارتباطا لصيقا بمكنونة الفرد، وما ينتج عن هذه المكنونة من سلوك وطباع يمكن من خلالها الحكم على خلقه، وفي اللغة الانجليزية يرى (*Desjardins, 2006:12*) أن كلمة (*Ethics*) مشتقة من المعنى اليوناني (*Ethos*) والتي تعني التمسك بالعرف والتقاليد، فحتى تكون أخلاقيا ضمن مفهوم (*Ethos*) عليك أن تطيع وتحترم قوانين المجتمع والدين، أما عبد الرحمن (٢٠٠٥:١٧) فيشير إلى أن اليونانيين استعملوا وللدلالة على الأخلاق لفظ (*Ethikos*) أي (خلقي)،

والذي نقل إلى لغتهم بلفظ (*Moralis*) وقد استعمل المتقدمون من فلاسفة الغرب اللفظين في صفة واحدة باعتبارهما مترادفين.

إن محاولة وضع تعريف محدد لمفهوم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال لا يعد أمرا سهلا لحداثة هذا الموضوع وصعوبة تحديد أبعاده وعليه سيتم تناول مجموعة من التعاريف الواردة في الأدبيات الإدارية كمحاولة لبلورة مفهوم يتناسب مع رؤية المؤلف.

يُعرف (*Vanvilock ,1993*) المسؤولية الأخلاقية بأنها دراسة وتحليل منهجي للعمليات لتطوير القرار الإداري ليصبح أخلاقيا بأخذ ما هو جيد وصحيح للفرد والجماعات والمنظمة في الاعتبار، ونحن نرى أن هذا التعريف لم يحدد مفهوما واضحا لأخلاقيات وقيم الأعمال وإنما تضمن ما يمكن أن نسميه مبدأ إداري يفترض أن يكون ناتجا عن الإطار الأخلاقي القيمي الذي يحكم اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، وهذا المبدأ الإداري هو أن تكون القرارات الإدارية موجهة بمصالح وأهداف أصحاب المصلحة، ومن ثم يظهر التساؤل التالي: هل المبدأ الإداري هو القاعدة الأخلاقية والقيمة ذاتها أو هو نتاج لها ؟

كما يُعرف (*Cordyu Wiley , 1995*) المسؤولية الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد قرارات المنظمة وسلوكها، ويتضمن هذا التعريف إشارة إلى أخلاقيات الأعمال هي محددات اتخاذ القرارات في المنظمة ومن ثم هي التي تشكل السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال. في حين يعرف (*Weiss,2006: 7*) المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بما هو صح وخطأ، وجيد وسيء، مضر ومفيد فيما يتعلق بالقرارات والأعمال في التعاملات المنظمية، وهذا لا يختلف كثيرا عن التعاريف السابقة، حيث أن انعكاسات أخلاقيات الفرد داخل المنظمة يكون مكتسبا من بيئته التي يعيش فيها في البداية وتفرز من خلال بيئة المنظمة والتعاملات فيها.

وتأسيسا على ما اطلعنا عليه من تعاريف للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ملاحظاتنا على تلك التعاريف وتطبيقا لمنهج التفكير الاستراتيجي فإننا نعرف

المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بأنها مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطارا مرجعيا من المعايير، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة (قياديين ومدراء وتنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هو مشروع وما هو غير مشروع، بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقيا وقيميا من وجهة نظر المنظمة والمجتمع.

٢- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد حظيت المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر، وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، والسؤال المطروح هو لماذا هذا الاهتمام وهذا التطور؟ وبهدف الإجابة على ذلك نورد ما يلي:

- **التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمات:** كان الهدف الرئيسي للمنظمات يعتمد على تحقيق أرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقًا لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال(*Friedman, 1970*). وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار أن المنظمة آلة للربح. وأن كفاءة المنظمات تعني أن الحصول على الربح هو الطريقة الأفضل للأداء، فلا عجب أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملي منذ العقود الأولى من القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الإداريين بقيم الأسهم. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تلافي تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك.

- **تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة:** بالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المنظمة لا تقتصر على المساهمين فحسب، بل تؤثر على العاملين والموردين والعملاء، والجمهور. فحينما يقوم المديرون بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقدًا ضمنيًا بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظرًا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المنظمة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المنظمة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرون مسؤولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء.

- **إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة):** في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من منظمات الأعمال لأسباب عدم التزام المسئولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة علي المنظمات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المنظمة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالمنظمة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المنظمة أو المساهمين بها وهو ما عُرف بمصطلح الإدارة الرشيدة والحوكمة، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمنظمة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين.

فخضوع منظمة الأعمال للمساءلة والمحاسبة وتحملها المسؤولية إزاء

حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين فيها تضمنها مجموعة من الواجبات – المنصوص عليها بدرجة أو بأخرى في العديد من البلدان المتطورة – التي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتقيدوا بها عند اتخاذ القرارات. وتُعرف هذه الواجبات أو المهمات بالواجبات الائتمانية أو مسؤوليات العهدة بالأمانة. وهي تشمل واجب توخي الحذر، وواجب الولاء للمنظمة، وواجب التحلّي بالنزاهة والشفافية، وواجب العمل بنية حسنة(إيرام،٢٠٠٥).

- **الاهتمام بالتعليم والتدريب**: إن التطور الأوسع في مجال الأخلاقيات نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من ٥٠٠ مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وأن ٩٠ ٪ منها تقدم نوعا من التدريب في هذا المجال وحتى عام ١٩٩٣ كان هناك ما لا يقل عن ١٦ مركزا بحثيا لأخلاقيات العمل والأعمال (*Stark, 1993: 48*). وفي عام ٢٠٠٤ أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية. وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية منظمات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة المنظمات(*Mary, 2005: 29*).

- **الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي**: تؤدي الرؤية الضيقة للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المنظمة وتكون غير معروفة

لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمرًا باهظ التكلفة.

- **البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة:** ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، إنما تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المنظمات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المنظمات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحًا لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون.

  وهكذا تتاح الفرصة للمنظمات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم منظمات الأعمال في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا لشيء سوى لتحقيق الأرباح. وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعيًا.

  وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.

إن العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه الناس عن الاهتمام بالأمور الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى النضوب المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. ومن الأمور التي تخضع للمناقشة، أن الرؤية الشاملة للمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال على خلاف الرؤية العقلية التقليدية تنجح في

إقناع المنظمات على إنتاج بضائع وخدمات مربحة لأنها تفي بالاحتياجات الحقيقية للناس فضلاً عن إقناعهم بتركيز نشاطهم الإبداعي على تطوير المنتجات التي تساعد على تحسين جودة الحياة بطريقة واضحة والتخلي عن استهلاك المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها. وعدم تحويل الإنسان الفرد إلي أداة استهلاكية بحيث تكون وظيفته في الحياة الاستهلاك بلا حدود.(Arce,2005: 397)

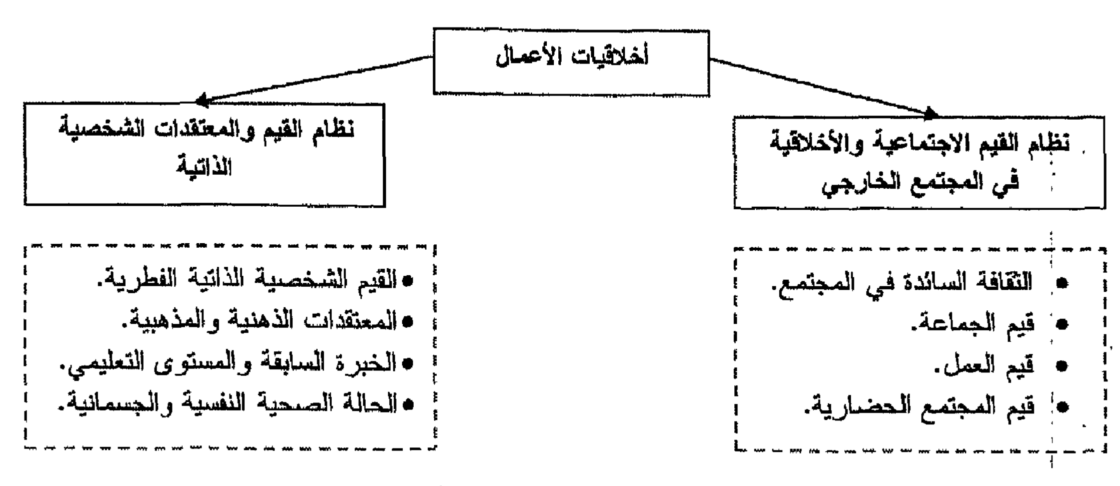
لقد قيل الكثير عن أن المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، لا تتوقف عند حد السعي وراء الربح "وفقًا للقوانين واللوائح المطبقة في المجتمع وبدون خداع أو احتيال"، حسبما يعتقد الرأي العقلي التقليدي. وقد تعرض ذلك الرأي إلى هجوم عنيف من قبل المجموعات ذات المصلحة على مدار العقدين الأخيرين بمن فيهم المستهلكون والمدافعون عن حقوق الإنسان واختصاصيو الحفاظ على البيئة، الذين يطالبون المنظمات بتطبيق معايير عمل مرتفعة وتولي مسئوليات اجتماعية أكبر.

• ثانيا: مصادر المسؤولية الأخلاقية في منظمات الأعمال:

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المدراء في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القانون والقواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر. وبشكل عام يمكن أن تستند المسؤولية الأخلاقية إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، والثاني هو النظام القيمي الذاتي المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي (ياغي، ٢٠٠١: ١٠٦).

شكل(١١): مصادر الأخلاقيات في الأعمال



المصدر: (ياغي، ٢٠٠١: ١٠٦)

وإجمالا يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالاتي:

- **العائلة والتربية البيئية:** تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة، وأكدت على التماسكات حيث يبدأ الفرد مغيرا بإكساب سلوك الحسن أو السيئ، من هذا المنبع الأول فلا تتوقع من العوائل مفككة بأخلاقيات ملتزمة في ميدان العمل.

- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة، وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعا عن قيمها وأعرافها وتقاليدها، فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائما في سلوكياته في العمل.

- **التأثر بالجماعات المرجعية:** إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، وقد يكون التأثر بها سببا في اتخاذ

قـرارات كارثيـة أحيانا وقـد تكون هـذه المرجعيـات سياسـية أو دينيـة أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها.

- **المدرسـة ونظـام التعليـم فـي المجتمـع:** يلعـب النظـام التعليمـي دورا مهمـا في المجتمع وفـي تكوين القيـم الأخلاقيـة وتنمية السـلوك الأخلاقي لـدى الأفراد، وقـد تمتلـك الدولة فلسـفة تعليميـة واضحـة تتكامل فيهـا مختلف آليـات العمل بجميع المراحل بـدءا برياض الأطفال وانتهاء بالدراسـات العليا، وتجسـد الدولة خلال هذه الفلسـفة منظورا وسـلوكا أخلاقيا نابعا من قيمها وعاداتها ويساهـم هذا في تطوير السـلوك الايجابي وتعزيز المسؤولية والمسـاءلة والإخلاص في العمل والصدق فيه.
- **إعلام الدولـة والصحافة وتنظيمات الـرأي:** يعبر البعض عن الصحافـة بكونها مرآة المجتمع، وفـي نفس الوقت فإن الصحافة ووسـائل الإعلام الأخـرى تبحث قيما وأفكارا تصلنا حيثما تكون. فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سـيضفي عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.
- **مجتمـع العمـل الأول:** يؤثر مجتمـع العمل بـكل مكوناته علـى الأفـراد ويُغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سـلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشـخص فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشـاركة في الرأي وتحمل المسؤولية واسـتعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشـخص وسـلوكه اليومي سلبا أو إيجابا.
- **سـلطة القديم والقيم الشـخصية المتأصلة لدى العاملين:** في المجتمعات التقليدية فإن للمورث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا و أخلاقياتنا، وأن هذا الموروث جاء متأصلا عبر فترات زمنية متلاحقة.

- **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويُمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية و غير أخلاقية. فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء، وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلف قنوات لسلوك المنظمات، مما يجبرنا على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن قوانين التي تعكس قيم المجتمع و تذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح (*Schermerhorn, 1996:65*).

- **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:** نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية، وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة. و تعد هذه القوانين و السلوكيات الأخلاقية والمهنية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة. كما وتعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنية (*Cordyu Wiley, 1995:25*). وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف:

  - توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.
  - تذكير العاملين والمديرين بالقواعد القانونية والأخلاقية.
  - الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.
  - تقوية و دعم الثقة بالمنظمة.

- تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي.(السكارنة، ٢٠١١: ٦٣)

- **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. إن المرتكزات الأخلاقية للمديرين لا يمكن الحكم عليها دائما من خلال الاختبار الواضح بين ما هو خير وفي صالح المجتمع وبين ما هو عكس ذلك، بل إن القرارات الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالضبابية وعدم الوضوح، وبهذا فالمدراء الأخلاقيون يضعون حسابات المصلحة الشخصية الضيقة بعيدا عن اتخاذهم قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع (المنصور،٢٠٠٣: ٢٦).

● ثالثا: المداخل والاتجاهات الفلسفية للمسؤولية الأخلاقية:

يتحكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي، وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها الباحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تفسير الأخلاق كل حسب قناعته. ومن المداخل الرئيسة للمسؤولية الأخلاقية التالي:

١- **مدخل السمات الأخلاقية:** وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجيد (كذلك العامل أو الموظف الجيد) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين يكمن في شخصيتهم المتميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق، ان المديرين من ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي: (*Van Volock, 1993:470*)

- الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.

- فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.
- معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.
- معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

٢- **مدخل المعايير الأخلاقية**: وهذا المدخل خلافا للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا، وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس. لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس، فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، والواقع أن هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع المنظمات انطلاقا من أن بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية (جيرالدي، ١٩٩٦: ١٥٨).

٣- **مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي**: يحاول هذا المدخل أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح. الحد الأول ويتمثل بالأنانية، أي تحقيق المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاه الشخصي للمدير، والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية، أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد، ولأن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف، لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولا هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن.

إن التـزام الإدارة بواجباتهـا المحـددة لا يمكـن أن يكـون عنـد نقطـة الوسـط بين المصطلحيـن الأنانيـة والآثار، بـل إن الموقف الأخلاقـي يتطلب الانحيـاز إلى مصلحة الطرف الأوسـع والأكثـر أهمية. لهـذا فإن هـذا المدخل لابـد وان ينحـى منحى مكملا في حالة تعـارض المصالح مـن خلال ترتيـب أولويات يمكـن أن يهتدي بهـا المديرون ويلتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة، ففي حالـة تعارض مصلحة المنظمة مع مصلحة المدير الشـخصية يكون انحيازا لمدير لمصلحة المنظمة ويقدم (*Austin*) دليلا ويدعو المديريـن إلى تبنيـه لدعم أخلاقيـات الإدارة ويتكون مـن المبـادئ الثلاثة الآتية (روبرت، ٢٠٠٥: ٢٦٩):

- أن يضع المديرون مصلحة منظمتهم قبل مصلحتهم الشخصية.
- أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة منظمتهم وقبل مصلحتهم الشخصية.
- ألا يفشو سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها.

إن المداخل السابقة رغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها، فإذا كان مدخل السـمات يؤدي إلـى احتيـار المديريـن ذوي السـمات الأخلاقية وتجنـب الفاسـدين، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن هؤلاء المديرين ذوي السـمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشـتركة ووضعها في مدونـة أخلاقية لتكون مرشـدا للعاملين فيمـا هو جيد أو سيء من التصرفات في المنظمة، في حين يسـاعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح ومعالجة المواقف المتعارضة وفق أولويات ومبـادئ يتزايد اعتراف منظمات الأعمال بها لدعم السلوك الأخلاقي للمديرين.

كما أن هـذه المداخـل يمكن أن تسـاعد المديريـن في صياغـة سياسـاتهم وخططهم لتحسـين المسـتوى الأخلاقي لمنظمتهم، ولكي تكون هذه السياسـات والخطط ذات تأثير فعّـال لابد مـن فهم حقيقـة أن ممارسـات وتصرفـات الأفـراد فـي المواقـف المختلفة في المسـتويات الإدارية المختلفة، إنما تنبع من قيم معينة، أي أن اسـتجابات الأفراد للمواقف

المختلفة لا يمكن النظر إليها وكأنها استجابات آنية مباشرة على طريقة التجربة والخطأ أو الفعل ورد الفعل، وإنما خلق هذه الاستجابات تكمن قيم مختلفة وما هو أكثر من ذلك قد تكمن خلفها فلسفات عملية مختلفة (السكارنة، ٢٠١١: ٦٤).

● رابعا: المنظمة الأخلاقية وتجسيد المسؤولية الأخلاقية:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة منظمة الأعمال لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الأعمال بناءا على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فكما أوضحنا سابقا فإن عدم الالتزام بأخلاقيات يؤثر على أداء المنظمة، وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها، لذلك فإنه من الضروري معرفة المقصود بالمنظمة الأخلاقية والخصائص التي تتحلى بها إلى جانب تحديد المبادئ التي تستند عليها.

١- مفهوم المنظمة الأخلاقية وخصائصها:

عرفها *Marie mira* (١٤٣: ٢٠٠٧) بأنها المنظمة التي تناضل من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية الهادفة إلى النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والقيم المثلى، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها ؟ فالإدارة من خلال القيم والأخلاق ترتكز على تطوير تطلع الجمهور إلى الشفافية، ويستدل على ذلك دور صناديق المعاشات التقاعدية الأخلاقية، التجارة العادلة وغيرها.

لقد توجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن غيرها من المنظمات، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة الأخلاقية هي المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة منها:

- احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.

- يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت.
- يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقا لرؤية الاستقامة في المنظمة.
- يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقا للرؤية الإستراتيجية فيها.
- تسود المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعادا أخلاقية.
- الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة (بن منصور، ٢٠٠٩: ١٨٩).

وفي الاتجاه ذاته أشار (*Pastin*) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كموصفات للمنظمة الأخلاقية (*135: 1986, Pastin*).

- أنها هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركون، وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من منظمات الأعمال هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
- المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد المسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من منظمات الأعمال في هذا المجال على شرعية أن الأفراد مسؤولون عن أنفسهم.
- أنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفا، وأن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

٢- إستراتيجية المنظمة والمسؤولية الأخلاقية:

إن التراث الإداري لمنظمات الأعمال يبدو في جوانبه الواسعة والمتنوعة أكثر ارتكازا على الكفاءة، في حين يكون في حالاتـه النادرة مرتكزا على الأخلاقيـات، وهذا ما يلاحظ بشـكل واضح في مجال الاسـتراتيجيات. إلا أن المناقشـات التي وردت عـن الأكاديميين جاءت في عمومها خالية من الإشـارة إلى الأخلاقيات، ومع ذلك فـإن هناك اتجاها متزايدا من أجل إعادة النظر في ذلك على أساس من الأخلاقيات والقيم والمعايير الأخلاقية.

ويضيـف نجـم (٢٠٠٦: ٣٦) أن الإسـتراتيجية القائمـة علـى الأخلاقيـات هـي إسـتراتيجية ذات رؤية فاحصة لنقاط القـوة في بيئة المنظمـة الداخلية وللفـرص في بيئة المنظمة الخارجية.

إن أي تصـرف اسـتراتيجي تتخـذه المنظمـة يؤثـر فـي رفاهيـة جميع الأطـراف ذات المصلحة: الموظفيـن، الموردين، العملاء، حملة الأسـهم، الجماعـات التنظيمية المحلية والجمهـور نصفه عامـة، وبينما يتعين علـى الإسـتراتيجية أن تدعم رفاهيـة ومصالح بعض الجماعات ذات المصلحة، إلا أنها قد تضر بمصالح الآخرين (راتشمان، ١٩٩٦: ٧٩).

يرى العامري والغالبـي (٦٦:٢٠٠٨) وجوب أن يكون التوجه الاسـتراتيجي لمنظمة الأعمـال توجهـا سـليما وصادقـا، ويَصُـب دائما باتجـاه المنظمـة التي تُجسـد الممارسـة الأخلاقية الصادقة والسـلوكيات الإنسـانية المنضبطة، وأن تأخـذ الإدارة العليا للمنظمات بعين الاعتبار استمرارية هذا التصور مهما كانـت الظروف ومهما تغيـرت القيادات، ويبين (الخفاجي، ٢٠٠٨: ١٦٣) أن المدير ذو التوجه والوعي الاستراتيجي يتمتع بقدرات واعية على تصميم إستراتيجية المنظمة وتنفيذها متأثرا بفلسفة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية التي تملي التفكير ببعث الحياة السـعيدة في المجتمع ودعم برامجه و تحقيق آمال المنظمة و تطلعاتهم، ويمكن تحديد تصرفات القادة الاسـتراتيجيين المرتبطـة بتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية بما يجب أن تتضمنه من أبعاد:

- وضع ونشر أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة.
- المراجعة والتحديث المستمرين لقواعد السلوك اعتمادا على المدخلات المتأتية من أفراد المنظمة والأطراف الأخرى التي تتعامل معها.
- إبلاغ قواعد السلوك لأصحاب المصالح لتبصرهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية.
- تطوير وتنفيذ طرائق وإجراءات تستخدم في بلوغ المعايير الأخلاقية للمنظمة مثل تطبيق ممارسات التدقيق الداخلي المنسجمة مع المعايير.
- تكوين نظم مكافأة واضحة تأخذ بالحسبان التصرفات الشجاعة متمثلة بتشخيص وإبلاغ التصرفات الخطأ بحيث يكافأ من يبلّغ عن هذه التصرفات.
- تكوين بيئة عمل يعامل فيها جميع الأفراد باحترام حفاظا على كرامتهم.

وتشير *Paine* (١٩٩٧: ٩١) أن المديرين الذين يتحملون مسؤولية تطبيق الأخلاقيات في منظمات الأعمال يهتمون بجانبين أساسين هما: المعايير والمبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه المنظمة من جهة، وكيفية غرسها والمحافظة عليها لوقت أطول من جهة أخرى، وتتم الإجابة على ذلك تبني إحدى الإستراتيجيتين التاليتين:

- إستراتيجية الامتثال (*compliance Strategy*): والتي تركز على القوانين والمعايير المحددة للسلوك في منظمة الأعمال.
- إستراتيجية الاستقامة (*Integrity Strategy*): والتي تقوم على الحوكمة الذاتية وفقا للمعايير المختارة، إذ نركز على الهوية والاستقامة التنظيمية التي لا تتضمن فقط الأهداف التجارية ولكن أيضا مجموعة من المثل والأخلاقيات والمسؤوليات.

الجدول رقم (٠٤): المقارنة بين إستراتيجية الامتثال وإستراتيجية الاستقامة

أولا: الخصائص	إستراتيجية الامتثال	إستراتيجية الاستقامة
روح الإستراتيجية	التطابق مع المعايير المفروضة خارجيا.	الحاكمية الذاتية حسب معايير مختارة.
الهدف	الحماية من السلوك غير الشرعي.	التمكين من السلوك المسؤول.
القيادة	موجهة للمحامين.	الادارة موجهة بمساعدة المحامين والموارد البشرية وغيرهم.
الطرق	التعليم، تقليص حرية التصرف، التدقيق، الرقابة والعقوبات.	التعليم، القيادة، المسائلة، عمليات اتخاذ القرار، التدقيق، الرقابة، العقوبات.
الافتراضات السلوكية	الاستقلال الذاتي الموجه بالمصلحة الذاتية المادية.	الافراد الاجتماعيون يوجهون بالمصلحة الشخصية والقيم والمثل العليا.
ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية		
المعايير	القانون الجنائي والتنظيمي	قيم وتطلعات المنظمة، الالتزامات الاجتماعية يضمها القانون.
الملاك	المحامون	المديرون التنفيذيون والمحامون
الانشطة	تطوير معايير الامتثال، التدريب والاتصال، التعامل مع تقارير سوء السلوك والقيام بالتحقيقات السلوكية، الإشراف على تدقيق الامتثال وتقوية المعايير	تطوير قيم ومعايير المنظمة، تدريب وتكامل انظمة المنظمة، تقديم التوجيه والاستشارة، تقييم أداء القيم، تحديد وحل المشكلات، الاشراف على أنشطة الامتثال.
التعليم	نظام معايير الامتثال	اتخاذ القرارات والقيم، معايير ونظام الامتثال.

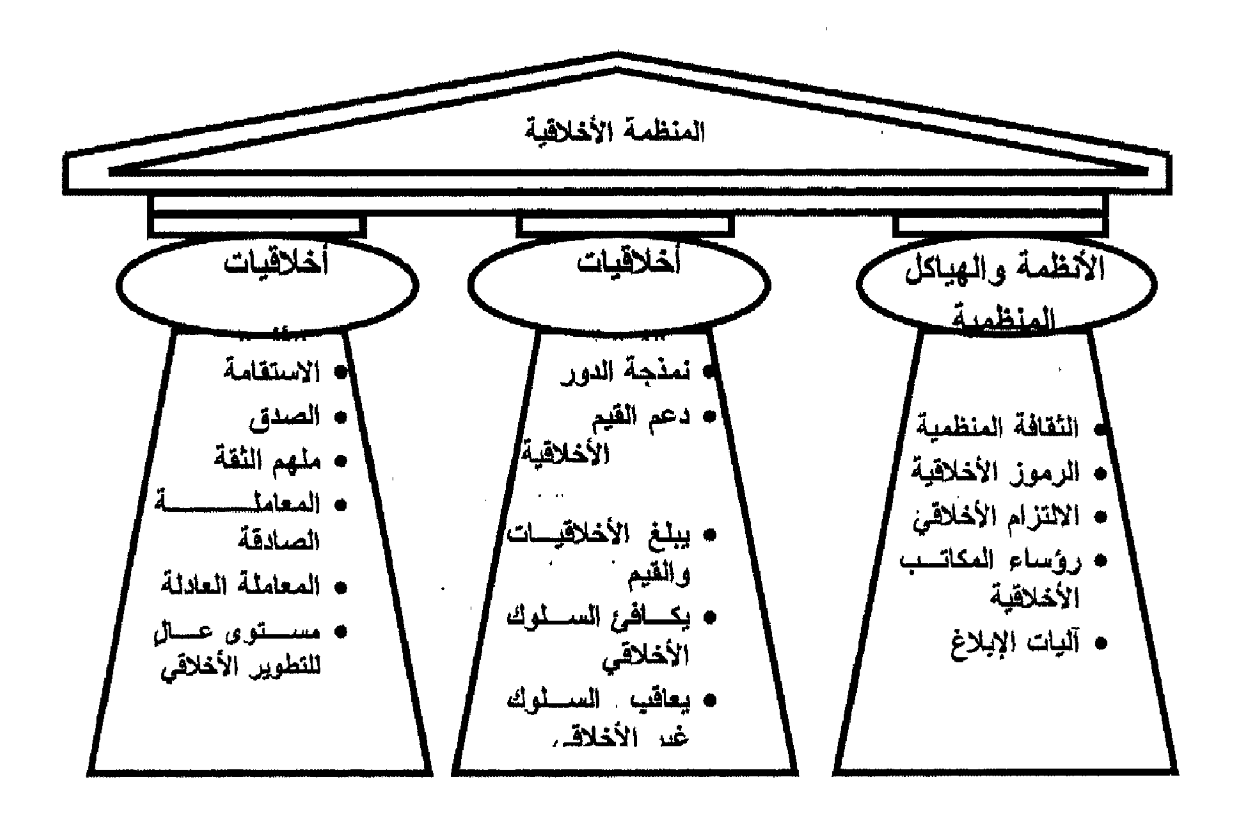
المصدر: (Paine, 1997: 94)

إن فاعلية تنفيذ العمليات الإستراتيجية تزداد عندما تُبنى على الممارسات الأخلاقية إذ تشجع منظمات الأعمال التي تتحلى بالأخلاق الضرورية لأفراد على التحلي بها، وتمكنهم من اختيار النمط الأخلاقي الملائم و ممارسته في كافة مستويات المنظمة، والعمل على تأطير عملية اتخاذ القرار في المنظمة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزءا من ثقافتها، وبالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وأرائهم الشخصية (الخفاجي،٢٠٠٨: ٢٠٠).

٣- مقومات بناء المنظمة الأخلاقية:

لقد طرح (*Daft,2003*) في كتابه الإدارة (*Management*) ثلاث ركائز أساسية إن أرادت أي منظمة أعمال الأخذ بها لتكون منظمة أخلاقية و مسؤولة إجتماعيا وهي الأفراد،القيادة، وبنية المنظمة وأنظمتها، كما يتضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (١٢): الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



المصدر: (*Linda et al, 2000: 128*)

يتضح من الشكل (١٢) أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية، كالتالي:

- **أخلاقيات الأفراد:** يمثل المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية، وهنا يجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية والمعاملة الصادقة عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة وإيجاد البيئة التي تشجع وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، لذلك على المدراء إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية وهي (*Daft* ٢٠٠٣:١٦٢):

  - **الأفراد:** من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها.
  - **الجوانب الأخلاقية:** تتضمن التأكيد على طاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتبارا أخلاقيا مهما في منظمة الأعمال.
  - **تطبيق القواعد:** تعقب وتطبيق تلك القواعد والإجراءات والبيئة التنظيمية.
  - **التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظم:** وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المحققة فيها.
  - **استقلالية الأفراد:** وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقروا لأنفسهم ما هو الصحيح لإتباعه وما هو خاطئ لتجنبه.

- **أخلاقيات القيادة:** أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويا، ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد

أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها، كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقوم إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية، وأن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقا فاعلا يعتمده المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمات الأعمال، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال(*Linda & Katherine, 1999: 267*).

- **الأنظمة والهياكل المنظمية**: وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي (*Daft, 2003: 156*):

- **الثقافة المنظمية**: توصف الثقافة المنظمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي: (العنزي والساعدي، ٢٠٠٢: ١١١):

أ. **جوهر الثقافة**: وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيديولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.

ب. **مظاهر الثقافة**: وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

جـ. **النسيج الثقافي**: وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة

المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

- **الرموز الأخلاقية**: وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة (*Daft, 2003: 156*)، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

أ. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ**: ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية ومتضمنة اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها، والتعامل مع عامليها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

ب. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات**، وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل المنظمة، والتقيد بالقوانين، وامتلاك المعلومات، والمواهب السياسي، والفرص المتساوية.

ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات.

- **الهياكل الأخلاقية** وتتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها. وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:

أ. **اللجان الأخلاقية:** وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في منظمة الأعمال، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المُحاسبة عنها، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها (*Daft, 2003: 158*).

ب. **المكاتب الأخلاقية:** وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة (*Daft, 2003: 158*). ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثمّ تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (*Yuspeh, 2000: 21*).

جـ. **التدريب الأخلاقي:** إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (*Geber, 1995: 110*). وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل، ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن

ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم (*Revan, 2004: 78*).

د- **آليات الإبلاغ**: وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (*Daft, 2003: 158*). وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهياكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة. وفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على منظمة الأعمال تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهتمة، ومجالس النواب والمحررين الصحفيين. وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة لتكون المنظمة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية (*Garaventa, 1994: 373*).

٤- **مدونة أخلاقيات الأعمال**: تتأثر أخلاقيات الأعمال بفلسفة الإدارة العليا وكذلك بإنجازات المتراكمة لدى المنظمة، ومع اتساع ساحات عمل المنظمات وتعقد علاقاتها مع أطراف متعددة، فقد أصدرت العديد من المنظمات مدونات أخلاقية.

إن مدونة أخلاقيات الأعمال هي عبارة عن وثيقة تصدرها منظمة الأعمال تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في المنظمة، وعادة ما تعتبر هذه المدونات مما ينبغي أن يكون من تصرفات المنظمات مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك، كما أن هذه المدونات

تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة مرارا. وبعض منظمات الأعمال تحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة خضراء أنيقة أو كتيب للتعريف بها، وفي أحيان أخرى يكون الاطلاع عليها رسميا بأخذ توقيع العاملين لضمان الإلزام بها، وفي بعض المنظمات تشكل لجنة الأخلاق تأخذ على عاتقها القيام بدراسات حالة عن المشكلات الأخلاقية وإجراء التقييم الدوري للمستوى اللاخلاقي في المنظمة (نجم، ٢٠٠٦: ٧١).

من الضروري الإشارة إلى أن منظمات الأعمال تميل الآن أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار مدونات أخلاقية أو مدونات السلوك، نظرا لما لها من مزايا وايجابيات يمكن إيجازها بالآتي:

- إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي ضلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام. إن هذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين منظمة الأعمال والعاملين وكذلك بينها وبين وزبائنها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للمنظمة (*Rue & Byars, 1989: 492*).
- إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها من وراء التصرف الأخلاقي ومنحهم قدرة أكبر على مواجهة المأزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي التي تعاني منها منظمات الأعمال على نطاق واسع.
- إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة أخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى، لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني ومن قواعد الاختبار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها.

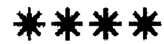
- إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية، وهو الضغط من الأعلى، حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكد على أن ذلك يتعارض مع سياسة المنظمة في حالة وجود مثل هذه المدونة (نجم، ٢٠٠٦: ٧٣).
- إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت نتائج تجربتهم أو هي متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم، لهذا ينبغي أن لا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية وإنما لابد من العمل على زيادة تحسيس الأفراد بها (رتيشارد، ١٩٨٦ : ٩٥).
- إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في المنظمة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف المنظمة (الحملاوي، ١٩٩٣: ١٥٦).

إن هذه المزايا والايجابيات ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام المنظمات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها بطريقة لا تخلو من المنحنى الدعائي، ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق أو ورقة من الأوراق الكثيرة في المنظمة. فرغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها من جانب آخر لا تخلو من عيوب وسلبيات يُوردها منتقدو مفاهيم أخلاقيات الإدارة، وهذا يمكن إجماله كالأتي:

- إن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق والقيم الأخلاقية عن الإدارة التي هي علم وقواعد موضوعية تضعفها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق، لهذا فإن احتمال إحلال الأحكام الشخصية محل الأحكام الموضوعية يكون أكبر عند المبالغة في أخلاقيات الإدارة والأعمال ومعاييرها لاشك في أن مثل هذا الانتقاد قد يضعف كثيرا أمام الفضائح الأخلاقية التي تنخرط بها منظمات الأعمال.

- إن التطورات السريعة في المنظمات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد ومعايير المدونة الأخلاقية مسالة جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملائمة ومواكبة للتطورات الحاصلة محل المبادئ القديمة، ولكن الخطر الذي يبرز هو أن القيم والمعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد من اجل المحافظة عليها مما يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتقييد والتطوير.

- إن المدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة بعيدا عن التبني العلمي، لهذا فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى شعارات براقة لتلميع السمعة الخارجية للمنظمة دون أن تقدم صورة فعلية لما يجري في المنظمة، شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المنظمات الحكومية إلى قوالب جامدة لا روح فيها (بن نامة، ٢٠١١: ٥٢).



الفصل الثالث

المواصفة ايزو ٢٦٠٠٠ وفقا لدليل الإرشادي

إن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية يضع منظمة الأعمال موضع الإلزام اتجاه معايير أداء المجتمع الذي تنشط فيه، فكيانها شخصية معنوية قانونية لها حق الوجود والعمل في المجتمع، وتخضع لقوانينه وأي انتهاك لذلك القانون يعني أن تكون المنظمة موضع اتهام وعقاب وقد تسحب إجازة منظمة الأعمال ويبطل حق وجودها. لقد أدركت معظم الأطراف أهمية القوانين الوطنية وهو الدور الذي يمكن أن يمارسه القانون في ضبط العلاقة بين المنظمة والمجتمع وكيف توضع الحدود التي توضح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والخطوط التي لا يمكن لها تجاوزها، وتعد المواصفة ايزو ٢٦٠٠٠ بمثابة إحدى أهم المبادرات الاجتماعية في إطارها الرسمي لغرض تقنين أوجه وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وإحدى أهم المواصفات الإرشادية التي تمثل دليلا لمنظمات الأعمال حول كيفية تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

● أولا: إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس:

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس (*ISO*) عام ١٩٤٧ ويشارك في عضويتها ١٥٧ هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية أو خدماتية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم، وتقوم منظمة الايزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية. وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت اسم)المواصفات القياسية الدولية(إجماعا دوليا حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية. وتتمثل ظروف عمل الإيزو بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية

الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية منظمة أعمال. وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلا من عامي ١٩٩٢ عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في(ريوديجانيرو) و ٢٠٠٢ عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقيا.(بحوصي وبخوش، ٢٠١٢: ٧)

مجموعة الإيزو الاستشارية حول المسؤولية الاجتماعية:

في بداية عام ٢٠٠٣، قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الإيزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعا عريضا من اهتمامات أصحاب المصالح، التي تشتمل على المنظمات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية. وبعد أكثر من ثمانية عشر(١٨) شهرا من المناقشات المكثفة والتطوير، أعدت المجموعة تقريرا شاملا يتضمن إطلالة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الإيزو أن تضعها في الاعتبار، وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أن منظمة الإيزو يجب أن تمضي قدما في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية، بشرط الالتزام بمجموعة من التوصيات الهامة. وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الإستراتيجية هي المحور الرئيسي في إحدى مؤتمرات الإيزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية. وفي جانفي ٢٠٠٥ صوّت ٣٧ عضوا في الإيزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت ٣٢ دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة كما يلي:

- مسودة عمل أولية تم الانتهاء منها في مارس عام ٢٠٠٦؛



- مسودة المواصفة القياسية الدولية *ISO26000* في نوفمبر-ديسمبر ٢٠٠٧؛
- مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر ٢٠٠٨؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر ٢٠٠٨؛

وعقب ست (٠٦) سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من (٤٠٠) خبير من ثمانون بلدا من جميع قطاعات المجتمع و ستون خبيرا من(٣٤)منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الايزو ٢٦٠٠٠ في ديسمبر ٢٠٠٨، وأخيرا تم نشر هذه المواصفة في ٠١ نوفمبر ٢٠١٠. (*Burr, 2010: 05*)

يتضح أن توجه الإيزو نحو إعداد المواصفة تم بشكل مخطط له وبمشاركة دولية مدروسة مما يكسبها أهمية وإجماعا دوليا يستوجب على منظمات الأعمال الاطلاع عليها والعمل بمضمونها. وللإشارة فقد أُعتمدت المواصفة ٢٦٠٠٠ من قبل تسع (٠٩) دول عربية هي: الجزائر، مصر، تونس، المغرب، السعودية، الأردن، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، وسوريا.

● ثانيا:هيكل مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠:

يمكن تعريف مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠ بأنها: " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن منظمات الأعمال من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على منظمات الأعمال في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المنظمات الحكومية في استخدام هذه المواصفة، إلا أنّها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي مواصفة

اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلى أو عالمي أو غيرها" (*Guest, 2011: 13*).

وتتضمن المواصفة العناصر الآتية:

١. **المقدمة:** تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛

٢. **البند الأول:** المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛

٣. **البند الثاني:** المراجع القياسية: يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق – إن وجدت – التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛

٤. **البند الثالث:** المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛

٥. **البند الرابع:** سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل منظمات الأعمال: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية؛

٦. **البند الخامس:** مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بمنظمات الأعمال: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، و يتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

٧. **البند السادس**: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنظمات. و يتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

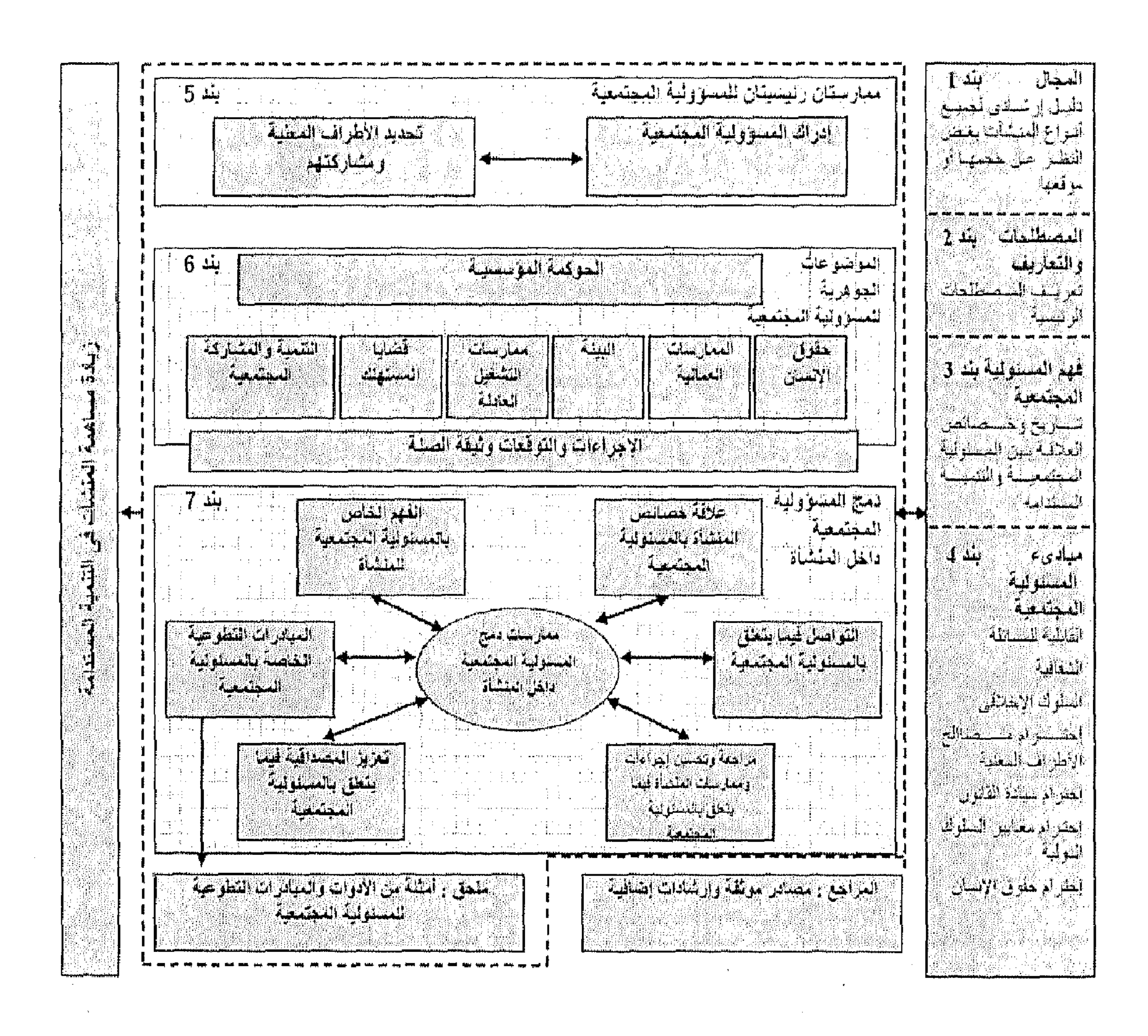
٨. **البند السابع**: توجيه منظمات الأعمال بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، و يتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

٩. **ملاحق إرشادية**: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (*A*) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة، والملحق (*B*) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الايزو ٢٦٠٠٠.

١٠. **بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع**. إن المنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة ترجو منها تصور واقع وأداء منظمات الأعمال عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يحقق إدامة ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المنظمات.

وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع (*Burn, 2010: 09*). والشكل التالي يوضح عرضا تخطيطيا شاملا لمواصفة الإيزو ٢٦٠٠٠:

الشكل (١٣): عرض تخطيطي لمواصفة الايزو ٢٦٠٠٠



المصدر: (*ISO ,Discovering IS026000,2010: 09: www.iso.org*)

ومما تقدم يتبين أن المواصفة جاءت على درجة من التفصيل والوضوح لتسهيل فهم مضمونها وتيسير العمل بها.

• ثالثا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة الإيزو ٢٦٠٠٠

تهدف منظمات الأعمال من خلال ممارستها لسلوك المسؤولية الاجتماعية إلى المساهمة في التنمية المستدامة من جهة والى تحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى، وحتى تطبق منظمات الأعمال المسؤولية الاجتماعية وتحقق أهدافها، ينبغي أن تطبق سبعة مبادئ المذكورة في مواصفة iso ٢٦٠٠٠، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الاجتماعية، البيئة، القانونية، الثقافية، السياسية، التنظيمية، وكذلك الاختلافات في الظروف الاقتصادية.

تركز المواصفة على سبعة (٠٧) مبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوصيات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتمامهم، المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.

١- **المبدأ الأول: القابلية للمساءلة:** يقصد من هذا المبدأ ضرورة استجابة منظمة الأعمال للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث تكون هذه المساءلة ذات تأثير ايجابي على كل من المنظمة والمجتمع، ويجب أن يتوافق هذا مع حجم أو مدى السلطة، فالمنظمات ذات السلطة المطلقة وجب عليها أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها، كما ينبغي أن تُسأل المنظمة على:

- نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع، والبيئة، والاقتصاد، وبالأخص النتائج غير المقصودة.
- الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار الآثار السلبية غير المقصودة على المجتمع والبيئة.

٢- **المبدأ الثاني: الشفافية** يقتضي هذا المبدأ على منظمة الأعمال أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي

تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح، كما يجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وعلى نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعينة من تقييم قرارات وأنشطة المنظمة بدقة، كما ينبغي أن تتحلى المنظمة بالشفافية فيما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها.
- تحديد أي جهة متحكمة في نشاط المنظمة.
- الطريقة التي يتم اتخاذ القرارات بها وتنفيذها ومراجعتها، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة للمنظمة.
- المقاييس والمعايير التي تقيم المنظمة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
- مصدر مواردها المالية.
- التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة.
- هوية أصحاب المصلحة فيها، وتحديد المعايير والإجراءات المستخدمة في اختيارهم وإشراكهم فيها.

٣- **المبدأ الثالث: السلوك الأخلاقي** يجب أن يبنى سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات، لذا وجب عليها أن تعزز السلوك الأخلاقي من خلال:

- تحديد قيمها ومبادئها الجوهرية.
- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تعاملها مع الآخرين.

- تحديد واعتماد وتطبيق المعايير الخاصة بالسلوك الأخلاقي المناسب لغرض وأنشطة المنظمة.
- تشجيع وتعزيز الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي.
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقع من موظفيها، وبخاصة من تلك التي لديها فرصة كبيرة في التأثير على القيم والثقافة والنزاهة والعملية الإستراتيجية للمنظمة لمنع أو حل تضارب المصالح في جميع إنحاء المنظمة.
- وضع آليات الرقابة والضوابط لمراقبة وفرض السلوك الأخلاقي.
- إنشاء آليات لتسهيل الإبلاغ عن انتهاك السلوك الأخلاقي.
- إدراك ومعالجة الحالات التي تكون فيها القوانين والأنظمة المعنية غير موجودة أو تتعارض من السلوك الأخلاقي.

٤- **المبدأ الرابع: احترام أصحاب المصالح:** يُقصد من هذا المبدأ أن تحترم المنظمة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكين وعاملين وعملاء، لذا ينبغي على المنظمة وفق هذا المبدأ أن:

- تحدد مصالح أصحاب المصلحة والمسؤوليات التي تضطلع بها المنظمة على المجتمع ككل.
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية.
- تساهم في التعلم المستمر من جانب المنظمة.
- أن تدرك المنظمة أن بعض الأطراف المعنية تؤثر بشكل كبير على أنشطة المنظمة.
- تُقيم وتأخذ بعين الاعتبار قدرة أصحاب المصلحة النسبية للاتصال والمشاركة في المنظمة.
- تزيد من الشفافية والمصداقية في الاتصالات داخل وخارج المنظمة.

٥- **المبدأ الخامس: احترام سلطة القانون:** يُقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو منظمة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضا. وهناك تعارض بين سيادة القانون والممارسة الاستبدادية للسلطة، حيث انه من المعروف عامة أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المنظمة لكافة القوانين والقواعد المطبقة وينبغي على المنظمة أن تقوم بما يلي:

- الامتثال والإذعان للمتطلبات القانونية والتنظيمية في جميع الاختصاصات التي تعمل المنظمة فيها.
- التأكد من أن علاقتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.
- أن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية.
- أن تراجع مدى امتثالها بشكل دوري بالقوانين والالتزامات المطبقة.

٦- **مبدأ السادس: احترام الأعراف الدولية للسلوك:** يقصد بهذا المبدأ أن المنظمة لابد أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك:

- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.
- وفيما يتعلق بالبلدان التي يكون بها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، لابد على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن.
- في حالات تعارض القانون أو تطبيقه مع المعايير الدولية للسلوك، وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه المعايير سيكون له عواقب وخيمة، فإنه ينبغي على المنظمة مراجعة طبيعة أنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني.

- يستوجب على المنظمة أن تبتعد في التورط غير القانوني في أنشطة منظمة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

٧- **المبدأ السابع:** احترام حقوق الإنسان: حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المنظمة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها من خلال:

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان (الحق في الحياة والحرية، والمساواة أمام القانون) الحق في الغذاء، الحق في الصحة، الحق في التعليم وفي الضمان الاجتماعي).
- الاعتراف والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول.
- أن تلزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

رابعا: الموضوعات الجوهرية المتعلقة بالمواصفة الإيزو ٢٦٠٠٠:

يتحدد نطاق المسؤولية الاجتماعية في القضايا ذات الصلة بتحديد أولويتها والتي يستوجب على المنظمة أن تتناول فيها المواضيع السبعة الأساسية التالية: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة (المحيط)، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك (العميل)، مشاركة وتنمية المجتمع المحلي.

يشمل كل موضوع جوهري عددا من قضايا المسؤولية الاجتماعية سيتم شرحها في هذا المبحث مع تبيان الإجراءات والتوقعات ذات الصلة. وجدير بالذكر أن المنظمة وجب عليها أن تعنى بالموضوعات الجوهرية بشمولية، ولا ينبغي عليها أن تركز على موضوع واحد على حساب المواضيع الأخرى. (المواصفة القياسية ٢٦٠٠٠، ٢٠١٠: ٢٣)

١- الحوكمة المؤسسية:

ان الحوكمة المؤسسية هي العامل الأكثر تأثيرا في تمكين المنظمة من تحمل مسؤولية تأثير قراراتها وأنشطتها ودمج المسؤولية الاجتماعية في علاقاتها هذه العلاقة تنبع من حقيقة أن المنظمة التي تهدف أن تصبح مسؤولة اجتماعيا يجب أن يكون لديها نظام حاكمي مؤسسي يُمكن منظمة الأعمال من توفير إشراف عام ووضع مبادئ السبعة للمسؤولية الاجتماعية المذكورة سابقا.

- يستوجب أن تقوم الحوكمة الفعّالة على دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في صنع القرار وتنفيذه وهذه المبادئ هي (القابلية للمساءلة والشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام أصحاب المصالح، احترام سيادة القانون، احترام المعايير الدولية واحترام حقوق الإنسان).
- إنشاء نظام للحوافز الاقتصادية وغير الاقتصادية المرتبطة بأداء الأنشطة الاجتماعية.
- استخدام الموارد المالية والطبيعية والبشرية بكفاءة.
- تعزيز العدالة في تمثيل الفئات الأقل تمثيلا (النساء، الجماعات العرقية) في المناصب العليا في المنظمة.
- تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وأصحاب المصالح بما في ذلك الاحتياجات الفردية واحتياجات الأجيال المستقبلية.
- إنشاء اتجاهين لعمليات الاتصال مع الجهات المعنية، حتى تأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة، والمساعدة في تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف والتفاوض لحل النزاعات المحتملة.
- تشجيع المشاركة الفعالة لكافة مستويات العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة بشأن قضايا المسؤولية الاجتماعية.

- التأكد من إمكانية التوازن على مستوى السلطة والمسؤولية للأشخاص الذين يتخذون القرارات نيابة عن المنظمة.
- تقييم وتقويم عمليات الحوكمة للمنظمة بصفة دورية.

٢- حقوق الإنسان:

هناك بعض الظروف والحالات تكون فيها منظمات الأعمال أكثر عُرضة لمواجهة تحديات ومشاكل تتعلق بحقوق الإنسان، وذلك كالتالي:

- **الحالات التي تنطوي على مخاطر في حقوق الإنسان:** ينبغي على المنظمة أن تتخذ رعاية خاصة عند التعامل مع الحالات التي تتميز بما يلي:
  - الصراع أو عدم الاستقرار السياسي البالغ الخطورة.
  - الفقر والجفاف والتحديات الصحية أو الكوارث الطبيعية.
  - المشاركة في الأنشطة الإستراتيجية التي قد تؤثر بشكل كبير على الموارد الطبيعية مثل المياه أو الغابات أو الهواء.
  - الأنشطة التي يمكن أن تؤثر أو تشرك الأطفال.
  - الحاجة لإتخاذ تدابير واسعة لضمان الأمن في أماكن العمل.
- **تجنب التورط:** في السياق القانوني يعرف التورط بأنه ارتكاب فعل ما أو إغفال يكون له تأثير بالغ على ارتكاب فعل غير قانوني كالجريمة مع العلم بالمساهمة في هذا الفعل غير القانوني، ومن ثمة فإن هناك ثلاثة أشكال للتورط:

- التورط المباشر: يحدث عندما تساعد المنظمة في ارتكاب أفعال غير مشروعة عن علم.
- التورط المفيد: ينطوي على استفادة المنظمة مباشرة من انتهاكات حقوق الإنسان التي ارتكبها آخرون.

- التورط الصامت: يكون عند عدم رفع المنظمة لقضية انتهاكات حقوق الإنسان المستمرة أو المنتظمة إلى السلطات المختصة.

- **حل الشكاوي**: من الممكن حدوث خلافات بشأن تأثير أنشطة المنظمة وقراراتها فيما يتعلق بحقوق الإنسان، حتى ولو كانت هذه المنظمات تعمل بشكل مثالي لهذا لابد على هذه الأخيرة أن نصنع آليات المعالجة تتوافر فيها:

- الشرعية: بأن تكون واضحة وتتمتع بالشفافية، وأن تكون هيكل حوكمي مستقل لضمان عدم تدخل أيا من طرفي الشكوى على نحو يمس العدالة.

- سهلة المنال: ويعني هذا أن يكون وجود هذه الآليات معلنا، وأن يقدم العون الكافي للأطراف الشاكية الذين قد يواجهوا عوائق للوصول مثل اللغة أو الأمية أو نقص الوعي أو المسافة أو الخوف من الانتقام.

- قابلة للتوقع: أي أن تكون ذات إطار زمني واضح لكل مرحلة، وكذلك وضوح أنواع العمليات والنتائج التي يمكن أن تقدمها هذه الآليات بالإضافة إلى وسائل مراقبة أي نتائج.

- عادلة: حيث ينبغي أن يتاح للأطراف المظلومة حق الاطلاع المعقول على مصادر المعلومات والنصح والخبرة اللازمة للدخول في عملية التظلم على شروط عادلة ومنصفة.

- متماشية مع الحقوق: حيث تكون النتائج والمعالجات متماشية مع معايير حقوق الإنسان المعترف بها دوليا.

- ذات شفافية واضحة: على الرغم من أن السرية قد تكون مطلوبة في بعض الأوقات إلا أن العملية والنتيجة ينبغي أن تكون معلنة للعامة بشكل كافي وينبغي أن تعطى الأولوية للصالح العام.

- **التمييز العنصري والأقليات**: يتضمن التمييز العنصري أي تمييز أو استثناء أو

أفضلية يكون لـه تأثير في عدم المسـاواة فـي المعاملة، ويكون هـذا الاعتبار مبني على الإجحـاف لا علـى أسـاس قانوني، وتشـمل الأسـس غيـر القانونيـة للتميز العنصري على سبيل المثال المـرأة، ذوي الإعاقة، الأطفال، السـكان الأصليون، المهاجرون والعمال المهاجرون.

ويمكن للمنظمـة أن تبنى رؤية تنـوع ايجابيـة وبناءة بين الأفـراد الذيـن تتفاعل معهم وفيما يلي أمثلة على المجموعات المستضعفة.

- المـرأة: يحق للمـرأة التمتـع بكافـة حقـوق الإنسـان، دون تمييز بمـا في ذلك التعليـم والتوظيـف والأنشـطة الاجتماعيـة والاقتصاديـة بالإضافـة إلـى حـق اتخـاذ قـرار الـزواج والشـؤون العائليـة ولابـد أن تحتـرم سياسـات وأنشـطة المنظمة حقوق المرأة وتفـرز المعاملة العادلة بين الرجـل والمرأة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.
- ذوي الاحتياجـات الخاصة: من واجـب المنظمات ضمان وصيانـة كرامة الرجال والنسـاء ذوي الاحتياجات الخاصة كما وجب على المنظمات تقديم التسـهيلات اللازمة كلما كان أمكن ذلك.
- الأطفال: وجب احترام المبـادئ الخاصة بإتفاقية حقوق الأطفـال، والتي تتضمن عدم التمييز وحق الطفل في الحياة والبقاء والتعليم وحرية التعبير.
- الأشـخاص الأصليون: من واجب المنظمة احترام حقوق الأشـخاص الأصليون حال تنفيذ قراراتها وأنشطتها.
- المهاجرون والعمـال المهاجرون: من خلال احترام المنظمـة لحقوق المهاجرون وعائلاتهم والمساهمة في بناء مناخ صحي.
- أشـخاص تعانـي التمييـز العنصـري علـى أسـاس العـرق أو النسـب ومجموعـة مستضعفة أخرى تشمل كبار السن والمشردين والفقراء والأميين.....الخ.

- **الحقوق المدنية والسياسية**: على المنظمة احترام الحقوق الشخصية بما في ذلك:

- حق الأفراد في الحياة
- حق حرية الرأي والتعبير.
- حق التجمع السلمي.
- حق الوصول إلى المعلومة.
- حق التفاوض والاتساع بشكل عادل قبل اتخاذ أي تدابير تأديبية داخلية، وأن لا تشمل هذه الأخيرة على أي عقوبة جسدية أو معاملة غير إنسانية.

- **الحقوق الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية**: وذلك

- أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الأدوار والوظائف المختلفة للحكومات والمنظمات الأخرى والأفراد لتوفير الحقوق، وأن تقر المنظمة بأن لكل شخص الحق في التعليم والصحة ومستوى معيشي ملائم.
- لا ينبغي أن تقوم المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر بتقيد أو رفض الوصول إلى منتج أو مورد أساسي.

- **الحقوق الجوهرية في العمل**: تتمثل هذه الحقوق في:

- الحق في اعتراف المنظمة بالنقابات العمالية وحرية إنشائها.
- لابد على المنظمة أن لا تستخدم العمالة الجبرية بحيث لا يحق للمنظمة أن تطلب من أي شخص بالعمل تحت قوة التهديد أو العقوبة أن لم يكن ثبوت إداري.
- لابد على المنظمة أن لا تشغل الأطفال من هم دون سن ١٨ سنة.

٣- **ممارسات العمل**: وتندرج عنه التالي

- **مكافحة الفساد**: من خلال

- توفير القيادة والالتزام والرؤية.
- تطوير وتطبيق السياسات والممارسات التي تكافح الفساد (الرشوة).
- دعم جهود الموظفين في مكافحة الرشوة والفساد وتقديم حوافز للأشخاص المبلغين عنها حين حدوثها.
- تدريب وتطوير الموظفين حول كيفية مكافحة الفساد.
- تشجيع الموظفين لتقديم تقارير حال حدوث أي عملية غش أو فساد.

- **المنافسة العادلة**: من خلال

- تعزيز وعي الموظفين فيما يتعلق بالسياسات التنافسية وسبيل المنافسة العادلة.
- منع أي تورط أخلاقي أو سلوك غير تنافسي.
- تدعيم السياسات العامة المشجعة للمنافسة بما في ذلك سياسات مكافحة الاحتكار والإغراق.

- **ممارسات العمل والمسؤولية الاجتماعية**: بحيث يجب:

- على المنظمة أن تدمج كافة المعايير الأخلاقية والمجتمعية والبيئية في كل الوظائف الأساسية من تموين، إنتاج، تسويق، تمويل.
- تشجيع المنظمات الأخرى على تبني سياسات مماثلة مع الإلحاح على السلوك الأخلاقي التنافسي.
- توفير الدعم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك رفع وعيها حول الموضوعات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

- **احترام حقوق الملكية**: من خلال

- تطبيق السياسات والممارسات التي تعزز احترام حقوق الملكية.

- القيام بإجراءات البحث والاستقصاء المناسبة قبل التصرف في الملكية.
- عدم مزاولة أي نشاط ينتهك حقوق الملكية بما في ذلك التزوير أو الانتحال أو التي تخل بمصالح المستهلك.
- أن تدفع مقابل عادل للملكية التي تحصل عليها أو تستخدمها.
- أن تأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع وحقوق الإنسان والاحتياطات الرئيسية للأفراد عند ممارسة حماية حقوق الملكية الفكرية الخاصة بهم.

٤- **البيئة:** أحرز الإنسان العديد من الانجازات العلمية والتكنولوجية في القرن العشرين إلا أن ذلك قد تولد عنه الكثير من المشاكل، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتلوث البيئة وأصبحت حماية البيئة من قضايا العصر، فانعقدت المؤتمرات على جميع المستويات، ونظمت الأمم المتحدة ما يطلق عليه باليوم البيئة العالمي، لذا كان على المنظمة أن تحترم وأن تعزز المبادئ البيئة التالية:

- المسؤولية البيئية: وذلك من خلال تحمل المسؤولية عن الأعباء الناجمة عن أنشطتها ومن المنتجات والخدمات في المناطق الريفية أو المدنية والبيئة الطبيعية بشكل عام.
- إدارة المخاطر البيئية: من خلال تفعيل الأنشطة التوعوية وبرامج للطوارئ، للحد من أعباء البيئة والصحة والسلامة الناجمة عن الحوادث، والتواصل من الجهات المختصة للإبلاغ عن أي حادث.
- ينبغي للمنظمة أن تقييم أهمية بالغة في إدارة الأنشطة البيئية كالتالي:
- إدارة دورة الحياة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية لنشاطاتها وخدماتها ومنتجاتها طول فترة عملها.
- الإنتاج الأنظف والكفاءة البيئية: من خلال تلبية الاحتياجات البشرية عن طريق

استخدام الموارد بمزيد من الكفاءة وتوليد أقل قدر من التلوث والنفايات.

- نظام خدمة المنتج: من خلال التحول من التركيز على بيع المنتجات إلى توفير منظومة من المنتجات و الخدمات التي تفي احتياجات المستهلكين.
- استخدام التقنيات والممارسات السلمية بيئيا: من خلال الاعتماد حسب الحاجة إلى تعزيز التنمية ونشر التقنيات والخدمات السلمية بيئيا.
- عمليات الشراء المستدامة في قرارات الشراء: من خلال اقتناء المنتجات والخدمات على أساس معايير بيئية.

٥- **الممارسات التشغيلية العادلة:** يُعد خلق الوظائف بالإضافة إلى تسديد الأجور والمرتبات من أهم التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات، فالعمل المثمر والمنتج يُعد عنصرا أساسيا في التنمية البشرية حيث يتم تحسين مستويات المعيشة من خلال التوظيف الكامل و المؤَمن.

تقوم الممارسات العمالية على المبدأ الرئيسي الذي أعلن في إعلان فيلا دلفيا ١٩٤٤ والخاص بمنظمة العمل الدولية، هو أن العامل ليس سلعة، ويعني هذا أن العمال لا ينبغي أن يعاملوا كعنصر من عناصر الإنتاج التي تخضع لنفس القوة السوقية المطبقة على السلع، فالموضوعات المتعلقة بتعرض العمال للخطر والحاجة إلى حماية حقوقهم الرئيسية، التي تتضمن حق كل شخص في كسب قوته من خلال عمل يختاره بحرية، والحق في الحصول على شروط عمل عادلة.

- **التوظيف وعلاقات العمل:** من خلال
  - التأكد من أن العاملين في المنظمة معترف بها قانونيا كموظفين.
  - اعتراف المنظمة بأهمية تأمين العمل ككل من الموظفين والمجتمع.
  - على المنظمة أن تكفل الفرص المتساوية للعاملين، وأن لا تميز عنصرا بينهم

سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أي ممارسات على أساس النوع أو اللون أو الجنس أو العمر أو الجنسية أو العرف أو الطبقة الاجتماعية أو الإعاقة.

- عدم قيام بأي ممارسات للفصل التعسفي او التمييز.
- حماية البيانات الشخصية للموظف والحفاظ على سريتها.
- اتخاذ تدابير لضمان التعاقد على العمل أو التعاقد الفرعي فقط مع المنظمات المعترف بها قانونيا.
- عند العمل بشكل دولي على المنظمة أن تسعى لزيادة فرص العمل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة المضيفة.

▪ **ظروف العمل والحماية المجتمعية**: وجب على المنظمة

- توفير شروط عمل ملائمة مع القوانين واللوائح المحلية ومعايير العمل الدولية.
- تطبيق على الأقل الحد الأدنى من الاشتراطات المحددة في معايير العمل الدولية.
- توفير ظروف عمل ملائمة فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل والراحة الأسبوعية والصحة والسلامة وحماية حق الأمومة.
- الحق في الاحتفال بالعادات والتقاليد والأعياد الدينية والوطنية.
- أن تدفع المنظمة للموظف نظير العمل الإضافي.

▪ **الحوار المجتمعي**: يشمل الحوار الاجتماعي كافة أنواع المفاوضات وتبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل ونقابات العمال فيما يتعلق بالموضوعات ذات الاهتمام المشترك المرتبطة بالمواضيع الاقتصادية والمجتمعية لذلك كان من واجب المنظمات:

- الاعتراف بأهمية مؤسسات الحوار الاجتماعي.

- أن لا تعارض ممارسة الموظفين لحقوقهم في تكوين أو الانضمام إلى نقابات تحمي مصالحهم.
- لابد على المنظمات إخطار وإشعار الهيئات الحكومية وممثلي العمال أي تغيير أن يكون لها تأثيرات في عملية التوظيف.
- تمكين العمال كلما أمكن ذلك من التواصل مع صانعي القرار.

▪ **الصحة والسلامة في العمل:** تتعلق الصحة والسلامة في العمل بتعزيز والحفاظ على أعلى مستويات الصحة البدنية والعقلية والمجتمعية للعمال لذا لابد على المنظمات:

- تطبيق السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة في بيئة العمل.
- توفير معدات السلامة اللازمة لمنع الأمراض والحوادث المهنية واللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة.
- التسجيل والتحقق من جميع الحوادث الخاصة بمشكلات الصحة والسلامة من أجل تقليلها أو الحد منها.
- توفير حماية عادلة لصحة وسلامة العمال المؤقتين وكذلك العمال المتعاقد معهم من الباطن.
- توفير تدريب كافي للعمال حول طرق التعامل مع معدات السلامة.
- احترام مبدأ عدم إشراك العمال في أي نفقات متعلقة بإجراءات الصحة والسلامة في العمل.

▪ **التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل:** يمكن أن تستخدم منظمات الأعمال بعض المبادرات والسياسات لتعزيز التنمية البشرية من خلال تناول التالي:

- توفير حق التدريب وفرص تنمية المهارات على أسس عادلة وغير تمييزية.

- التأكد من أن العمال يتم مساعدتهم للانتقال إلى وظائف جديدة من خلال أنظمة تقرير المهارات.

- لابد على المنظمة بأخذ عين الاعتبار المشاركة في برامج تتناول موضاعات تخص بطالة الشباب، نقص عمالة المرأة، والنقص التمثيلي للمرأة في الوظائف العليا.

٦-**قضايا المستهلك:** كان من نتيجة ما عرف بالثورة التسويقية والمفهوم التسويقي أن أصبح المستهلك في قمة اهتمامات أي منظمة، وأصبح الجميع يتنافس في كسب إرضائه وتلبية متطلباته وعملية نجد أن القضايا التالية أخذت في عين الاعتبار. وهي كالآتي:

▪ **التسويق العادل، المعلومات الحقيقية غير المتحيزة والممارسات العادلة:** بحيث

- على المنظمات أن لا تمارس أي نشاط خداعي أو تضليلي يحتوي على معلومات غير سلمية.

- لابد من تحديد عمليات التسويق والإعلان بشكل واضح.

- أن توفر معلومات كاملة ودقيقة ومفهومة حول:

- كافة الأوجه المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات بما في ذلك المنتجات المالية والاستثمارية مع الأخذ بعين الاعتبار دورة الحياة الكاملة.

- سمات الجودة الرئيسية للمنتجات والخدمات.

- سمات الصحة والأمان الخاصة بالمنتجات مثل المواد الخطرة والمواد الكيمائية التي تحتويها أو تفرزها.

- عنوان المنظمة وهاتفها وعنوان البريد الالكتروني الخاص بها في حالة البيع المحلي أو الدولي بما في ذلك وسائل الانترنت والتجارة الالكترونية.

- أن تستخدم العقود التي تكون كما يلي:

- أن لا تتضمن شروط تعاقدية غير عادلة مثل الحق المنفرد لتغيير الأسعار.
- أن توفر معلومات واضحة وكافية حول الأسعار والتكاليف.

▪ **حماية صحة وسلامة المستهلك:** من خلال

- تقديم منتجات وخدمات آمنة للمستهلكين.
- تقييم مدى ملائمة قوانين ومعايير ومواصفات الصحة والسلامة بصفة دورية.
- تقليل المخاطر في تصميم المنتجات من خلال تحديد الاستخدام المراد.
- الابتعاد عن استخدام المواد الكيمائية المسرطنة السامة.
- توفير معلومات من خلال الرموز المتفق عليها دوليا.
- سحب كافة المنتجات في حال ظهور أي أضرار عند استعماله.

▪ **الاستهلاك المستدام:** وذلك من خلال

- تقديم المنتجات والخدمات التي تعمل بأكبر قدر ممكن من الفعالية، آخذة في الاعتبار الدورة الكاملة لحياة المنتج.
- التقليل إلى الحد الأدنى من أي تأثيرات صحية وبيئية سلبية للمنتجات والخدمات مثل الضوضاء والنفايات.
- تصميم المنتجات وتعبئتها بحيث يمكن إعادة استخدامها أو تدويرها.
- تصميم منتجات في متناول المعاقين.

▪ **حماية المعطيات والخصوصيات الخاصة بالمستهلك:** لتجنب التعدي على المعطيات الشخصية والخصوصية عند جمعها ومعالجتها يتوجب على المنظمة:

- تجديد جميع المعطيات الشخصية أما في المعلومات الأساسية من أجل توفير المنتجات أو الخدمات المقدمة مع علم وموافقة المستهلكين.

- الحصول على المعطيات بطرق ووسائل مشروعة وعادلة.
- تجديد الغرض الذي تم من أجله جمع المعطيات.
- لا تكشف ولا تتيح استخدام المعطيات الشخصية لأغراض أخرى غير تلك المحددة بما في ذلك التسويق إلا بعلم موافقة المستهلكين.

▪ **التعليم والتوعية**: من خلال

- التوعية في مجال الصحة والسلامة بما فيها مخاطر المنتجات.
- معلومات عن سبيل الحصول على التعويض وعن منظمات حماية المستهلك
- إرفاق المنتجات بكتيبات وتعليمات.
- معلومات عن الأوزان والمقاييس والأسعار والجودة وشروط الأمان الأساسية.

٧- **مشاركة المجتمع المحلي والتنمية**: ويكون من خلال

▪ **إشراك المجتمع المحلي**:

- المساهمة في العمليات الديمقراطية من خلال المشاركة في المجالات والعمليات السياسية التي تحترم حقوق وأراء الآخرين في التعبير عن حقوقهم والدفاع عن مصالحهم.
- الحفاظ على علاقات شفافة مع المسؤولين الحكوميين والممثلين السياسيين خالية من الرشوة أو استخدام النفوذ.
- التشاور بانتظام مع ممثل الجماعات المحلية في تحديد أولويات الاستثمار الاجتماعي وأنشطة التنمية الاجتماعية.
- مساعدة بعض الجمعيات المحلية حسب الاقتضاء وذلك بهدف المساهمة في الصالح العام.
- التشاور مع الجماعات المهمشة وغير الممثلة ومحاولة إشراكهم.

- **التعليم والثقافة:**

- تشجيع ودعم التعليم على جميع المستويات والدخول في إجراءات لتحسين جودة التعليم.
- تشجيع التحاق الأطفال بالتعليم الرسمي والمساهمة في القضاء على الحواجز التي تحول دون حصول الأطفال على التعليم مثل عمل الأطفال في بعض الدول.
- تعزيز الأنشطة الثقافية وتشجيع احترام الثقافات المحلية والتقاليد.
- المساعدة في حفظ وحماية التراث الثقافي.

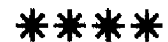
- **خلق الثروة والدخل:**

- أداء الضرائب والواجبات مع توفير المعلومات للسلطات والحكومة على الوجه الصحيح.
- الانخراط في الأنشطة الاقتصادية مع المنظمات التي تعمل ضمن إطار قانوني ومؤسساتي مناصب.
- السعي لاستخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة للمساعدة على التحقيق من حدة الفقر.
- المساهمة في البرامج التي توفر إمكانية الحصول على الغذاء وغيرها من المنتجات الأساسية للفئات الضعيفة وذوي الدخل المحدود.
- المساهمة في البرامج التي تدعم أعضاء المجتمع المحلي لاسيما النساء في إقامة المشاريع الخيرية.

- **الاستثمار الاجتماعي:**

- تعزيز تنمية المجتمع المحلي في التخطيط لمشاريع الاستثمار الاجتماعي ولابد من توسيعها عن طريق زيادة المشتريات المحلية.

- تشجيع مشاريع الاستثمار الاجتماعي ذات المدى البعيد التي تسهم في التنمية المستدامة.
- تجنب الإجراءات التي تكرس اعتماد المجتمع على أنشطة المنظمة الخيرية وعلى وجودها.
- تقييم المبادرات الاجتماعية القائمة وتقديم ردود الفعل على نجاحها ومدى ملاءمتها للمجتمع وللأفراد وداخل المنظمة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها عليها.



خاتمة المحور الثاني

المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال والمسؤولية الأخلاقية يشكلان جزءا من المفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن وصف المسؤولية البيئية على أنها واجب منظمات الأعمال لتأمين الطبيعة الصحية للحياة الإنسانية بممارساتها لسلوكيات بيئية مسؤولة تحمي المجتمع من أخطار التلوث الذي يخلفه نشاطاتها، حيث يكون بإمكانها تحقيق هذا الشيء بتبنيها لسياسة بيئية مسؤولة، والتي لا تنحصر فقط في معالجة أضرار البيئة الموجودة أصلا وإنما تتعدى ذلك بحل المشاكل البيئية والتقليل من الأخطار التي تنجم عنها قدر الإمكان.

أما المسؤولية الأخلاقية فقد أصبحت من أهم الركائز في مجال إدارة منظمات الأعمال، وهي تفرض نفسها بقوة مع ظهور ما يعرف بالجريمة الاقتصادية واستعمالها على جميع الأصعدة، بحيث أضحت بيئة الأعمال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالمزاوجة بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ الإدارة. ولم يعد بوسع أي منظمة أعمال إغفال السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها تحت ضغوط الحملات الإعلامية ووعي المستهلكين وترقب المساهمين.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مواصفة (ايزو ٢٦٠٠٠) والتي تم إصدارها من قبل المنظمة الدولية للتقييس عن طريق مجموعة العمل للمسؤولية الاجتماعية، والتي هدفت من إصدارها للإيزو(٢٦٠٠٠) لأن تكون نافعة ومفيدة وقابلة للاستخدام من قبل كافة منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة في الدول النامية أو المتطورة على حد سواء.

إن المواصفة (ايزو ٢٦٠٠٠) لا يقصد منها الاستخدام في الأغراض التعاقدية أو حتى خلق حواجز تجارية، ولا يراد بها تغيير أي من الالتزامات القانونية ولا حتى توفير أساس للشكاوي وغيرها من المطالب القانونية، وإنما الغرض منها هو وضع الخطوط العريضة والأساسية لأي منظمة أعمال ترغب في العمل في بيئة عمل واضحة ومربحة ومنتجة لجميع الأطراف الذين لهم علاقة بها.

****

المحور الثالث

المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
بين النظرية والتطبيق

تمهيد المحور الثالث

ظلّت المحاسبة على مدى قرون عديدة تقوم بالمهمة التقليدية لها والمتعارف عليها من خلال تسجيل وتبويب وقياس الأحداث ذات الأثر المالي والتقرير عن كل الأحداث بهدف خدمة مستخدمي المعلومات المحاسبية، فيما ازداد الاهتمام باحتياجات العديد من الأطراف الأخرى كالعملاء والمساهمين والمجتمع المحلي والاحتياجات الأخرى ذات العلاقة، تزامنا مع التوسع الهائل في نشاطات المنظمة على مستوى العالم. الأمر الذي مكّن تلك المنظمات من السيطرة على الموارد البشرية والبيئية والاجتماعية على حد سواء.

ولما أدى استخدام تلك المواد إلى إحداث أثار سلبية على البيئة والإنسان معا، كان لابد للمحاسبة من الخروج عن إطارها التقليدي المتعارف عليه إلى إطار يتصف بالشمولية، ويعمل على رصد الأحداث والتقارير عنها في شتى المجالات ومن ضمنها التقرير عن المسؤولية الاجتماعية.

يهدف هذا الفصل إلى الإحاطة بموضوع المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية حيث ينقسم إلى ثلاث فصول كالتالي:

- الفصل الأول: طبيعة وفلسفة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.
- الفصل الثاني: قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.
- الفصل الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية.

****

الفصل الأول

طبيعة وفلسفة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المحاسبة الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تبلورت صورتها بعد أن اتجهت الاقتصاديات الحديثة نحو المساعدة في تحقيق الرفاه الاجتماعي، وبسبب الدور المحوري الذي تلعبه المحاسبة في منظمات الأعمال أصبحت المحاسبة بشكل أو بآخر عامل أساسي في السعي لتحقيق الرفاه الاجتماعي لكامل فئات المجتمع، بينما كانت مسؤوليتها في السابق تقتصر على تحقيق الرفاه الاقتصادي لملاك المنظمة، ولكن رغم التطور الذي مثلته المحاسبة الاجتماعية في مجال المحاسبة إلا أن الإطار المفاهيمي لهذه المحاسبة لا يزال يعاني من غموض كبير لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف ببعض النقاط الأساسية التي يتكون منها الإطار النظري للمحاسبة الاجتماعية.

أولا:نشأة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتطورها:

لقد شكل ظهور المنظمات المساهمة على مختلف أشكالها نقطة تحول رئيسية في مسيرة النشاط الاقتصادي العالمي، حيث أصبحت هذه المنظمات تمثل كيانات اقتصادية ضخمة بحركة رأس المال لا بل وتسيطر على مجتمعات ما بأكملها متجاوزة بذلك البعد الاقتصادي الذي هو محور وجودها الأساسي، الأمر الذي أوصل تلك المنظمات إلى التحكم بالموارد البيئية والبشرية على حد سواء، في الوقت ذاته أدى سوء استخدام تلك الموارد من قبل تلك المنظمات إلى إحداث العديد من الآثار السلبية على البيئة والإنسان معا، من أبرزها التلوث البيئي ونفاذ المصادر الطبيعية وبالتالي الإضرار بالمجتمع (*Sharp et al.1994:120*). هنا كان لابد من المحاسبة من الخروج عن إطارها التقليدي المتعارف عليه إلى إطار يتصف بالشمولية، ويعمل على رصد الأحداث والتقرير عنها، ويحقق النفع

لكافة أطراف المجتمع، ويأخذ بعين الاعتبار قياس الأداء الجماعي لمنظمات الأعمال جراء الآثار الاجتماعية والبيئية التي تلحق بالمجتمع نتيجة أداء تلك المنظمات، في ظل عدم توافر نظم معلومات محاسبية مصمم لخدمة هذا الإطار (*Bookholdt 1996:4*).

وتُعد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والبيئة أحدث مراحل التطور المحاسبي ولقد نشأ هذا التطور للازدياد المطّرد في حجم وقدرات منظمات الأعمال، فمنظمات الأعمال المعاصرة لها تأثيرات مالية واجتماعية واسعة النطاق، سواء من وجهة الاقتصاد الوطني أوفي مجموعة أومن حيث تعدد الأطراف ذوي المصلحة في تتبع اقتصاديات تلك المنظمات.

قدمت العديد من الجمعيات المهنية المحاسبية مجموعة تعاريف لمهنة المحاسبة تدرجت في تطورها من اعتبار المحاسبة حرفة لا حقلا من حقول المعرفة، مرورا باعتبار المحاسبة نظام للمعلومات له دور كبير في عملية اتخاذ القرار، وصولا إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث اعتبرت المحاسبة مسؤولة عن تحقيق الرفاه الاجتماعي لذلك يمكن تقسيم التطور المحاسبي إلى المراحل الأربعة الأساسية التالية (الشيرازي، ١٥: ١٩٩٠).

- **المرحلة الأولى**: مرحلة التكوين وتطوير الجانب الفني للمحاسبة.
- **المرحلة الثانية**: مرحلة الاهتمام بالمحاسبة مهنيا وأكاديميا.
- **المرحلة الثالثة**: مرحلة اعتبار المحاسبة نظاما للمعلومات.
- **المرحلة الرابعة**: مرحلة الاهتمام بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. وسوف نتناول فيما يلي المرحلة الرابعة فقط وبشكل موجز:

هي مرحلة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية " والتي تعتبر بدورها مرحلة مهمة من مراحل التطور المحاسبي، حيث أدى تزايد حجم المنظمات إلى زيادة تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بالوسائل التي يمكن أن

تظهر بصدق الآثار السلبية والايجابية الناتجة عن أنشطة هذه المنظمات، لذلك برزت دعوات من قبل الهيئات الحكومية الإشرافية والتنظيمات الاجتماعية والبيئية وحتى من قبل بعض إدارات المنظمات التي تقوم بدورها الاجتماعي، حيث تدعوا هذه الجهات المختلفة إلى تبني قواعد ومبادئ محاسبية تتفق مع القيم والحاجات الاجتماعية، حيث أن تجاهل تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات سيؤدي إلى المساواة بين المنظمات التي تقوم بدورها الاجتماعي وبين تلك التي لا تعير أي اهتمام للمصلحة الاجتماعية.

مما تقدم نجد أنه عندما يكون للمحاسبة دور اجتماعي فلابد أن يوجد ضمان لأهدافها،لذلك فإن تحديد الأهداف المحاسبية يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم مستخدمي البيانات المحاسبية؟
- ما هي طبيعة احتياجات مستخدمي المعلومات المحاسبية ؟
- كيف يمكن تلبية هذه الاحتياجات بطريقة تؤثر على سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ؟
- كيف يمكن حساب الخلاف والتعارض فيما يتعلق بهذه الاحتياجات المتنوعة ؟

وقبل الإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه، يجب الأخذ بعين الاعتبار نظم العادات والتقاليد السائدة في الزمان والمكان، ووفقا لوجهة النظر الاجتماعية التي تقول بأن التقارير يجب أن تنتهج منهجا شموليا، بحيث تغطي كافة فئات المجتمع، ويجب على المحاسب أن يراعي النفع العام عند إعداد التقارير المالية.

١- مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

انعكس تطور الفكر الاقتصادي على الفكر المحاسبي من حيث الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فمنذ بدأ أنصار البيئة دعوتهم نحو توفير حياة نظيفة وضمان استمراريتها من خلال الحد والسيطرة على الآثار السلبية للعملية

الإنتاجية للمنظمات. ظهرت طوائف عديدة أصبحت تهتم بالأداء البيئي لهذه المنظمات كالأجهزة الحكومية، والنقابات العمالية، والجمعيات الأهلية، والمنظمات الدولية، والمجتمع بطوائفه المختلفة، وبالتالي إضافة أهداف أخرى لمنظمات الأعمال، الأمر الذي يستوجب ضرورة دراسة الإطار الفكري للمحاسبة للقياس والإفصاح عن الأداء البيئي للمنظمات وإخلاء مسؤوليتها أمام المجتمع، فصدور كل من دراسة جمعية المحاسبة الأمريكية عام ١٩٧٥ التي أكدت وجوب إظهار معلومات محاسبية في تقارير المنظمات تتعلق بالتنمية الاجتماعية، ومكافحة التلوث، ودراسة جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكيين سنة ١٩٧٣ حول أهداف القوائم المالية التي نصت صراحة على وجوب التقرير عن أنشطة المنظمة التي يمكن قياسها والتي تؤثر في المجتمع ويكون لها أهمية خاصة في توضيح الدور الذي تقوم به المنظمة في بيئتها الاجتماعية كأحد أهداف القوائم المالية الرئيسية(بدوي،٤٤٦:٢٠٠٠)، أدى إلى ظهور العديد من الدراسات المحاسبية التي تؤكد أهمية الإفصاح عن مدى وفاء منظمات الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية الذي ينبغي أن يكون على نفس درجة أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاقتصادية أساسا لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

فالمحاسبة علم إجماعي يتأثر بالبيئة التي يوجد بها، وبالتالي فإن أهداف ومفاهيم ومعايير المحاسبة ينبغي أن تكون متفقة مع تلك البيئة والتي تشمل جوانب عدة منها، الشرعية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى تطور الفكر والتطبيق المحاسبي. ويمكن القول بأن علم المحاسبة قد وسع اهتماماته بشكل ملحوظ في مطلع السبعينات من القرن (٢٠) العشرين، إذ لم يعد الاهتمام مقصورا على نطاق مصالح المساهمين والمحافظة عليها فقط، وبذلك أضافت المحاسبة لجملة أهدافها بعدا جديدا وهو البعد الاجتماعي، إذ أدى ذلك إلى نشأة فرع جديد من فروع المحاسبة وهو المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية (مطر وآخرون، ١٨:١٩٩٦).

ومثل أي نظام فرعي للمحاسبة فإنه سيتعامل مع التكاليف والإيرادات، وبالتالي

سيخلق عليهم تكاليف اجتماعية وإيرادات ومنافع اجتماعية، لذا يجب أن يتناول القياس والإفصاح عن التكاليف والمنافع الأخلاقية، وذلك أخذ بمبدأ مقابلة الإيراد بالمصروف، وسيكون الهدف هو الحصول على أفضل عوائد من عواد الاستثمارات الاجتماعية، مع فرض وجود موارد محدودة لهذه الاستثمارات، أي ترشيد الأداء الاجتماعي وزيادة كفاءة الاستثمارات الاجتماعية وليس فقط زيادة كميتها، فإذا ما قبلت منظمات الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية جزءا من نشاطها العادي، فإن النظام المحاسبي يجب أن يساعدهم في أداء ذلك، حيث يقومون بتوزيع موارد نادرة ما يستلزم إعطائهم بيانات عن مقدار الأرباح المضحى بها لمقابلة التكلفة الاجتماعية، كذلك فإن الإنفاق الاجتماعي يجب أن يدخل ضمن نظام الموازنات التخطيطية وإلا سيفقد المديرون الحافز الخاص لتحقيق الأهداف الموضوعة (الفيومي، ٣:٢٠٠٠).

ويرى المؤلف وجوب وجود منهج علمي للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تحكمه مجموعة من المفاهيم والفروض والمبادئ المحاسبية التي تشكل إطار القياس والإفصاح، وإلا أصبح الأمر مجرد حدس وتخمين ورؤية لكل مجتهد تعجز عن تلبية حاجات الطوائف المختلفة من المعلومات بصورة ملائمة.

٢- تعريف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من التعريفات التي قدّمها الباحثون لمحاسبية المسؤولية الاجتماعية منها:أنها نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات أو العمليات التي تحدث فيما بين المنظمة والبيئة الاجتماعية من حولها، ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي تترتب عليها لجميع الأطراف ذات العلاقة، وأن الهدف الرئيسي بها يتمثل في قياس التكاليف والفوائد الاجتماعية لمنظمات الأعمال والإفصاح عنها، كما عرّفها آخرون بأنها فرع من فروع المحاسبة يهدف إلى تحديد نتيجة الأعمال والمركز المالي للمنظمة من مدخل إجماعي باعتبارها عضوا فاعلا في المجتمع، ترتبط بالفئات الأخرى فيه ضمن علاقة تعاقدية مستمدة من قواعد العقد الاجتماعي الذي يجمع بين مصالح تلك الفئات، أما

(*Ramanathan*) فقد عَرّفها بأنها عملية انتقاء المتغيرات والمقاييس وأساليب القياس، والتطوير المنظم للمعلومات المفيدة، لتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وتوصيلها إلى الفئات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، لذلك فإن التزام المنظمة لا يبقى محصورا بالمحافظة على مصالح الملاك فقط، وإنما المحافظة أيضا على مصالح الفئات الأخرى في المجتمع، كما أن نتيجة أعمال المنظمة لا تحدد بالأسلوب التقليدي لمقابلة الإيرادات بالنفقات، بل يجب توسيع نطاق هذه المقابلة لتشمل أيضا التكاليف والمنافع الاجتماعية (مطر والسويطي، ٢٠٠٨:٤٢١).

كما عرّف سلامة (١٩٩٩:١٧) المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بأنها منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع، بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة. وقد عرفّها (جهماني، ١٩٩٦:٤٦) بأنها عملية قياس من جملة التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتمحور حول حصر جميع أنشطة المنظمة ذات المضمون الاجتماعي، ومن ثم قياس أدائها الاجتماعي على مستوى المنظمة ككل، وأخيرا الإفصاح والتقرير عن نتائج القياس بصورة تتناسب وتتلاءم مع احتياجات الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنظمة.

أما فيما يتعلق بتسمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يلاحظ اختلاف الكتّاب حول التسميات المتعلقة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية إلا أن الجميع يدور حول نفس الجوهر لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة، فمنهم من أطلق عليها المحاسبة الاجتماعية، وآخرون أطلق عليها محاسبة المسؤولية الاجتماعية، إلا أن مصطلح المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أدق لجوهر ودور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، حيث يقول (الفيومي) يجب أن يستخدم اصطلاح " المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بدلا من اصطلاح " المحاسبة الاجتماعية" لأن الأخيرة قد تمثل للعديد من المحاسبين اصطلاح المحاسبة القومية، بينما ينصب اهتمامنا هنا على

المسؤولية الاجتماعية على مستوى منظمة الأعمال، كذلك نجد أن اصطلاح " المسؤولية الاجتماعية" لمنظمات الأعمال غير مناسب نظرا أيضا لان المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحتوي على مضامين مفيدة لكل من منظمات الأعمال الهادفة وغير الهادفة لتحقيق الربح، كما أن النظرة الفاحصة توضح أن السبب هو أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتعلق بتطوير نظام لقياس وإعداد التقارير عن العمليات الاجتماعية (الفيومي، ٢٢٦:٢٠٠٠).

● ثانيا:أهداف وأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

١- أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

يمكن القول بأن أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالآتي (جربوع، ٢٠٠٧:٢٤٧):

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة عن طريق مقارنة التكاليف والمنافع الاجتماعية، حيث لا يمكن استخدام الأرباح كمقياس لأداء المنظمة ما لم يؤخذ بعين الاعتبار عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية التي لا تشمل عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية فقط، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية والتي تتأثر على قطاعات المجتمع.
- المساعدة في تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة والأنشطة التي لها تأثير مباشر على الموارد ومراكز الأفراد وقطاعات المجتمع تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من ناحية، والطموح المقبول للأفراد من ناحية ثانية.
- تقييم الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجيات المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر

الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة القياس المحاسبي.

- توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية لكل أطراف المجتمع، يقصد بالبيانات بالملائمة التي تتعلق باتخاذ القرار فيما يتعلق بالاختيار الاجتماعي وتوزيع الموارد الطبيعية.
- توصيل المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي إلى أصحاب المصالح المستفيدة، من خلال قوائم اجتماعية تستحدث لهذا الغرض.
- مساعدة الأجهزة التخطيطية في تحديد أولوية البرامج والأنشطة الاجتماعية التي يجب أن تحظر باهتمام أكبر من الدولة ومنظمات الأعمال من خلال ما يوفره النظام من بيانات ومعلومات تؤثر نقاط القوة والضعف في مستوى المساهمات الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.
- مساعدة إدارة منظمات الأعمال في وضع البرامج الاجتماعية وتحديد مساهمتها اللازمة في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

٢- أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

ازدادت أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لعدة عوامل أهمها:

- **تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:** كانت مسؤولية المنظمات تتمثل في تعظيم الربح والذي كان يعتبر المُبرر الوحيد لوجودها، إلا أن الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة كظهور التفاوت الكبير في الدخول وتلوث البيئة المحيطة نتيجة الأنشطة التي تمارسها المنظمات غيرت من المبرر الأساسي لوجود منظمات الأعمال (تعظيم الربح)الذي لم يعد يعتبر العامل الوحيد في تقييم الأداء (مرعي والصبان،٣٨٤:١٩٩٠)، بل أصبح المحاسب معني بتحديد مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية فضلا عن توفير

المعلومات الملائمة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية التي تتكبدها أو تقدمها المنظمة، وبالتالي تحديد صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة. الأمر الذي انعكس على مسؤوليات الإدارة في صورتها تحملها لنوعين من المسؤولية الأولى تتمثل في تحقيق الرفاه الاقتصادي لملاك المنظمة أما الثانية فتمثل في تحقيق الرفاه الاجتماعي (السعد، ٨٧:٢٠٠٧).

- **المطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات والجمعيات المحاسبة لمنظمات الأعمال بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي:** وهو ما ظهر من خلال الآتي:(مرعي والصبان، ٣٨٨:١٩٩٠)

- ظهور اقتراحات من قبل مجموعة العمل لدراسة أهداف القوائم المالية والتابعة لمجمع المحاسبين الأمريكيين، تتطلب أن تتضمن القوائم المالية للمنظمات الإفصاح عن تلك الأنشطة التي لها تأثير اجتماعي ملموس.
- تكوين عدد من اللُجان التابعة لمجمع المحاسبين الأمريكيين لدراسة وتطوير أنظمة القياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، لمعاونة منظمات الأعمال في هذا المجال.
- مطالبة لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية المنظمات بضرورة الإفصاح عن سياستها في مجال محاربة تلوث البيئة وما تم تنفيذه منها.
- مطالبة مجمع المحاسبين القانونيين ببريطانيا بإعادة النظر في مجال وأهداف القوائم المالية المنشورة على ضوء المتطلبات الجديدة لمستخدميها، ولقد أوضح المجمع أن المجتمع يعتبر من بين مستخدمي بيانات القوائم المالية المنشورة ومن ثم يجب الإفصاح عن البيانات الملائمة لمقابلة أهداف المجتمع.
- تخصيص مجمع المحاسبة الأمريكي إحدى اللجان التابعة تحت اسم " المحاسبة لأغراض الأداء الاجتماعي".

- **تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون إجماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية:** تتمثل مخرجات أي نظام محاسبي في مجموعة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات التي سوف تتحول بدورها إلى مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتركز المحاسبة التقليدية على حصر التكاليف الخاصة بمنظمة الأعمال، واعتبارها التكلفة الحقيقية للنشاط بغض النظر عما إذا كان هذا النشاط له تأثير على البيئة أو المجتمع فعلى سبيل المثال هناك العديد من الصناعات التي تؤدي إلى تلوث البيئة سواء كان ذلك في صورة تلوث للهواء أو المياه أو إحداث ضوضاء وهذا التأثير الضار على البيئة ما هو إلا تكلفة اجتماعية لا تؤخذ في الاعتبار عند تحديد التكلفة الحقيقية للنشاط المعين ويرجع تجاهل الأخذ في الاعتبار للتكاليف الاجتماعية عند تحديد التكلفة الحقيقية لأنشطة المنظمة المختلفة للعديد من الأسباب أهمها:

- أي منظمة تهدف لتعظيم الربح مما يعني تدنية التكاليف بفرض بقاء العناصر الأخرى على حالها، ومن هذا يتضح أن من مصلحة المنظمة أن تحصر التكاليف الخاصة لمزاولة النشاط المعين، دون الأخذ بعين الاعتبار لأية تكاليف اجتماعية تزيد من التكلفة الكلية للمنتجات.

- إن استخدام معيار الربحية كأساس لتقييم الأداء سوف تظهر المنظمات التي لا تأخذ التكاليف الاجتماعية في الحسبان أكثر كفاءة من المنظمات التي تأخذ هذه التكاليف في الحسبان، ولا شك أن ذلك سوف يؤدي إلى تمتع المنظمات الأولى بمزاولة تمويلية عن طريق جذب مدخرات المستثمرين إليها لارتفاع معدل الربحية بها.

- **التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال:** حيث كان من نتيجة ذلك أن ارتفعت التكاليف الكلية لمنظمات الأعمال التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، ومن ثم انخفضت أرباح تلك المنظمات وما ترتب على ذلك من إظهارها بمظهر غير ملائم عند مقارنتها

بالمنظمات الأخرى التي لا تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية. لذا يتطلب الأمر عند دراسة الأداء الاجتماعي أن يؤخذ في الاعتبار المنافع الاجتماعية التي تسببها أنشطة المنظمة من جهة والتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة من جهة ثانية (مرعي والصبان، ٣٩٩:١٩٩٠).

● ثالثا: نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومزايا تطبيقه:

١- نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تعريف نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بأنه نظام يهدف لتوفير البيانات والمعلومات المحاسبية الخاصة بالنشاط الاجتماعي لمنظمة الأعمال، ويتضمن مجموعة من الإجراءات المحاسبية الخاصة بتسجيل وتبويب وعرض الأحداث والأنشطة ذات العلاقة بمجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وفرض الرقابة عليها "، وعليه فإن هذا النظام سوف يحقق العديد من الأغراض منها التالي:(يحي وآخرون، ١٩٧:٢٠٠٢)

- قياس الأنشطة الاجتماعية عن طريق تسجيلها وتبويبها ومن ثم الإفصاح عنها في مجموعة من التقارير والقوائم المالية وتقديمها للجهات التي يمكن أن تستفيد منها بصورة دورية.
- مساعدة الأجهزة الرقابية في تقويم الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال بما لا يتعارض مع الهدف العام لها.
- توفير المعلومات عن أثر نشاط المنظمة على البيئة المحيطة وتحديد تكلفة الصيانة والمحافظة على البيئة المحيطة بالمنظمة من أضرار عناصر التلوث البيئية التي يعكسها نشاط المنظمة.
- إعداد التقارير إلى اللجان الصحية والاجتماعية لتسهيل مهمتهم في الرقابة على نشاط الوحدة في المجالات البيئية والاجتماعية والصحية، والتحقق من مدى التزامها بالقوانين والتعليمات التي تصدرها.

- مما سبق يتضح أن تصميم نظام محاسبي يحقق أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية داخل إطار المفاهيم الأساسية السابق ذكرها، حيث يتطلب ضرورة التحديد الواضح لنطاق ومكونات العمليات الاجتماعية، وهنا يمكن القول بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مكونات للعملية الاجتماعية كالتالي:(*Abubaker & abdel karim , 1998:415*)

- أطراف مستفيدة من داخل المجتمع: تتميز العملية الاجتماعية بما لها من أثار خارجية على المجتمع، ومن ثم فمن الضروري وجود طرف خارجي يستفيد من أنشطة المنظمة التي تتم من خلال عمليات تبادل السوق، ومن أمثلة هذه الأطراف المستهلكين والعاملين.

- تأثير ملموس على المجتمع من القيام بالعملية: تنقسم طبيعة تأثير العمليات الاجتماعية إلى تأثير نابع من التقدم التكنولوجي وتأثير ناشئ من تطبيق السياسات الإدارية للمنظمة. وتمثل العمليات والأنشطة التي تتخذها المنظمة لتحقيق الأمان في استخدام المنتج أو تحسين كفاءة أو جودة الخدمة المنتجة أمثلة للتأثير المرتبط بالتقدم التكنولوجي على المستهلكين، ومن ناحية أخرى نجد أن الصدق في الإعلانات الموجهة للجمهور والاستجابة لاحتياجات المستهلك تمثل أنواعا من التأثيرات ذات الطابع الإداري على المستهلكين.

- استخدام معدلات لتسعير المنافع والتكاليف الاجتماعية المرتبطة بكل عملية اجتماعية خاصة أن هذه العملية لا تخضع لاختبارات السوق.

وبعد هذا التحديد الواضح لمكونات العملية الاجتماعية يتم تطبيق النظام المحاسبي بهدف إظهار تأثير كل عملية على كل من صافي الدخل الاجتماعي وحقوق المجتمع من ناحية أخرى.

٢- مزايا نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

لتطبيق نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية مزايا تتمثل فيما يلي (مطر والسليطي، ٢٠٠٨:٤٢٤):

- يُعمق هذا النظام الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال المختلفة بتحفيزها لخدمة البيئة التي تعمل فيها ومشاركة الدولة أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يوفر تطليق هذا النظام الفرصة لإدخال البعد والعمل الاجتماعي في أي أنظمة الحسابات الوطنية، وهذا يوفر ميزتين مهمتين:

– **أولهما:** توفير معلومات على قدر كبير من الأهمية تستخدمها الجهات المختصة بوضع الخطط التنموية على المستوى الوطني.

– **ثانيهما:** توفير الفرصة لتحسين الأسس والأساليب المتبعة في قياس الناتج المحلي الإجمالي وكذلك معدلات النمو الحقيقية فيه، بما يتماشى مع النظام الصحيح بيئيا لقياس هذا الناتج والذي اقترحته الأمم المتحدة عام ١٩٩٣.

كذلك قيام المنظمات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.

● رابعا:مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

إن التحدي الذي يواجه مصممي التقارير الاجتماعية هو صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية، فالتشابه بين الأنظمة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية نابع من طبيعة نشاط المنظمة الذي يؤدي إلى مشكلات كيفية القياس لكل نشاط بشكل مستقل.

ويرى (الحيالي) أن السبب الرئيس في صعوبة قياس الأنشطة الاجتماعية تكمن في طبيعة هذه الأنشطة أولا، وبالنطاق الذي تحدث فيه ثانيا، إذ بعضه ليس له قيمة مالية، مما يدفع المحاسب إلى تجاهلها أحيانا، أو الاكتفاء بالإفصاح الوصفي عنها (الحيالي، ٢٠٠٤:١٠٠). وإذا كانت مشكلة التداخل بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية تمثل أهم مشكلة للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، فإن هناك مشكلات أخرى على مستوى القياس للتكاليف والعوائد الاجتماعية من جهة ومشكلة إيجاد وتحديد المعايير من جهة ثانية.(الساقي ونور، ١٩٩:٢٠٠٠) وتتمثل أهم مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في التالي:

١- **مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية**: تعتبر المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة لأنه هناك اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة، فالاقتصاديون يعتبرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي (مثل تلوث الهواء، والماء، والتربة، والضجيج...الخ)، أي أن التكلفة الاجتماعية تمثل الأعباء التي ترتبت على المجتمع نتيجة للآثار الخارجية السلبية للمنظمة (سلامة، ١٩٩٩:١٨).

أما من وجهة النظر المحاسبية، فتعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية، والتي لا يطالبها نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف. نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساسا في القياس. مما سبق يتضح أن لكل من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل إحداهما الأخرى، وبالتالي لا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الاقتصادية والعكس صحيح، بل يقتضي الأمر الأخذ بوجهتي النظر معا لتفادي القصور في كل منهما (جربوع، ٢٠٠٧:٢٤٩).

٢- **مشكلة قياس الفوائد الاجتماعية**: تتعمق مشكلة القياس الاجتماعية وتأخذ أبعادا أكثر من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية، نظرا لكونها تتحقق لأطراف قد تكون من خارج التنظيم كالمستهلكين أو العملاء أو البيئة المحيطة، أوقد تكون من داخل التنظيم كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل أو خارج التنظيم. فمثلا كيف يمكن تقدير القيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة المحيطة بها، وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية (جربوع، ٢٠٠٧:٢٥٠):

- معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منفعة للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقدا، فمثلا كيف يمكن قياس منفعة الحد من تلوث الذي تحدثه عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.
- حتى ولو تحقق للمنظمة القبول الاجتماعي، فإن تقدير القيمة النقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة والحذر من ناحية ثانية، مثل تحقيق انطباع حسن عن المنظمة لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير القيمة النقدية لهذا الانطباع.

وعلى الرغم من الصعوبة البالغة في قياس المنافع الاجتماعية،إلا أن الاقتصار على التكاليف الاجتماعية دون المنافع الاجتماعية يؤدي إلى عدم صحة قياس نتيجة الأنشطة الاجتماعية لمنظمة الأعمال، وبالتالي تنعكس هذه النتيجة على محصلة الأداء الاجتماعي للمنظمة التي تم الحصول عليها نتيجة المقابلة بين التكاليف والأعباء الاجتماعية وبين المنافع والمزايا الاجتماعية (بدوي وعثمان،٤٥٦:٢٠٠٠).

٣- **مشكلة خلق المعايير الملائمة للقياس المحاسبي**: تعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأية منظمة أعمال بأنها عناصر التكاليف الناشئة عن التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، وقد يسهل على الباحث للوهلة الأولى تحديد عناصر

تكاليف الـداء الاجتماعـي، ولكـن المشـكلة تكمن فـي كيفيـة قياسـها وكيفية مقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للمنظمة اكتسـابها نتيجة هذه التضحية، والتي تنبع من تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة باعتبارها النشاط المسبب لعملية الاتفاق. وبالتالي في حدوث عناصر التكاليف الاجتماعية، فهي في ذاتها مفهوم غير محدد وليس هناك إجماع على تعريفه وأبعاده بشكل نهائي من وجهة النظر العملية، وهذا يعني عـدم القدرة على تحديد مفـردات أو عناصر التكاليف الاجتماعيـة المتولدة من تلك المسـؤولية بشـكل دقيق، وهذا ممـا ينعكس على حصر وقياس هذه العناصر من خلال التقرير بشـكل مناسب تماما(الساقي ونور، ٢٠٠٠)، وعليه فإن الحاجة تكون ماسـة لإيجاد معايير اجتماعية ملائمة للقياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

لقد وضع (سلامة، ١٩٩٩:٣٦) عدة معايير اجتماعية لهذا الفرع المحاسبي كالتالي:

- **معيار الصلاحية**:بمعنـى أن تكون البيانات المحاسـبية عن المسـؤولية الاجتماعية وثيقة الصلة والارتباط بالهدف، وأن تعكـس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة.
- **معيار الخلـو من التحيـز**:أي الاعتماد علـى طريقـة موضوعية للقياس المحاسـبي سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية.
- **معيار النسـبية**:أي أن تشـتمل القوائم الاجتماعية الختامية على تفسـير واضح لكل نتيجة في القياس المحاسبي الاجتماعي.
- **معيار التكلفـة الاجتماعيـة التاريخية**:تزداد أهمية هـذا المعيار نظرا لمـا يتحقق من الموضوعية والقابلية للمقارنة والتحقق.
- **معيـار العائـد الاجتماعي**:يمكـن أن يحـل هذا المعيـار في مجـال المحاسـبة عن المسؤولية الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية.

- **معيار مقابلة العوائد الاجتماعية:** يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية.

****

الفصل الثاني

قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال

برزت أهمية القياس المحاسبي كأحد أهم المواضيع المعاصرة ضمن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية التي تُعنى بعملية قياس الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال، وبالرغم من أهمية عملية قياس الأداء الاجتماعي، إلا أنها لازالت تعاني من بعض المشاكل والصعوبات التي تحول دون تصورها. تكمن هذه الصعوبات في طبيعة الأنشطة الخاضعة للقياس لكونها غير محددة المعالم، ولم يتم الاتفاق على ماهيتها بسبب وجود فجوة بينما يتوقعه المجتمع من تلك المنظمات، وبين ما ترى تلك المنظمات مسؤوليتها اتجاه المجتمع، وصعوبة التعبير بوحدات القياس النقدي عن العوائد الاجتماعية كمردود للأداء الاجتماعي.

● أولا:مفهوم القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

١- مفهوم القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

يُعد القياس جوهر المحاسبة نظريا وتطبيقيا، وقد تم وضع مفهوم القياس المحاسبي من قبل العديد من الباحثين والمنظمات المهنية، فقد عرّفت لجنة المعايير المحاسبية (*LASC*) في عرضها لإطار عملية إعداد القوائم المالية القياس بأنه " عملية تحديد القيم النقدية للعناصر التي سوف يعترف بها في القوائم المالية، وهذا يتطلب اختيار أساس معين للقياس (سلامة،١٩٩٩:٢١). وعرّفها (*Campell*) بأنها " مقابلة الأعداد بالأشياء للتعبير عن خواصها وذلك بناءا على قواعد طبيعية يتم اكتشافها إما بطريقة مباشرة أو نظرية غير مباشرة، بينما عرّفها (مطر والسويطي،١٣١:٢٠٠٨) بأنها عملية مقابلة يتم من خلالها مقابلة خاصية معينة هي خاصية التعدد النقدي، بشيء معين هو حدث اقتصادي يتمثل فيها بعنصر معين في مجال معين هو المشروع الاقتصادي لما كان الغرض من المحاسبة

عـن المسـؤولية الاجتماعية المسـاعدة في تقييـم مـدى تنفيذ منظمـة الأعمـال لالتزاماتها الاجتماعية، فإن الأمر تطلب إجراء القياس المحاسبي لهذه الصفقات.

وبهذا يتبيـن أن مفهـوم القياس المحاسـبي عـن الأداء الاجتماعي يهتـم بتحديد قيمة التكاليـف الاجتماعية والتي تمثل التكاليـف الاجتماعية التي يتحملهـا المجتمع في صورة أضرار تسببها المنظمة ولا تعوض عنها، ومن المفترض أن تقدر قيمتها وتتحملها المنظمة كالتـزام اجتماعـي، كالضـرر الناتج من تلويـث المنظمـة البيئيـة، أو التكاليـف الاجتماعية لما تقدمه المنظمة من مسـاهمات كالتكلفـة الناتجة من قيـام المنظمة بالتوعيـة الصحية أو المسـاهمة في بناء دور عبـادة، كذلك تحديـد قيمة المنافع التـي تعود على أفـراد المجتمع وذلك بشكل مالي قدر الإمكان وفي أضعف الحالات بشكل وصفي(لعيبي، ٥٤:٢٠٠٩).

تأخذ التكاليف الاجتماعية بالحسبان عند إعداد القوائم المالية مما يساهم في تحسين هذه النتائج ويجعلها أكثر تعبيرا عن الواقع العملي من زاوية اجتماعية، كما أن هناك اتجاها يتمثل في تقويم المنظمة اجتماعيـا بالإضافة إلى التقويم الاقتصـادي ويتطلب الأمر وجود مقياس كلي (اقتصـادي- اجتماعي) لتقويـم الأداء للمنظمـة والذي يعد دالـة للمخرجات التالية:(شعيب، ٢٥٠:١٩٩٠)

- صافي الدخل والـذي يهـم المسـاهمين ويوفـر للمنظمة المـوارد الماليـة اللازمة للنمو.
- مسـاهمات الموارد البشـرية، وتمثلها المسـاعدات التي تقدم للأفراد في مجالات متعددة.
- المساهمات العامة، ويقصد بذلك المساعدة في توفير الخدمات للمجتمع.
- المساهمات البيئية، والتي تؤثر في نوعية الحياة في المجتمع.
- مساهمات المنتج، والتي تساعد في تحقيق الرضا والإشباع للعملاء.

فلم يعـد الربح وحـده هـو المعيـار المسـتخدم للتفضيل من جانـب المسـتثمرين بل

أصبحت هناك جوانب اجتماعية وأخلاقية قد تؤثر بالفعل في قرارات الاستثمار، حيث بدأ يظهر ما يسمى بالمستثمر الأخلاقي، كما يمكن القول بأن القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي يساعد في جعل القوائم المالية أكثر واقعية من خلال الفصل بين التكاليف الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية وصولا إلى صافي الدخل الاقتصادي الاجتماعي الذي يعكس نتيجة الأداء الشامل للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد حجم المساهمة الاجتماعية لها.

٢- المكونات الرئيسية لعملية القياس المحاسبي:

تتمثل المكونات الأساسية لعملية القياس المحاسبي من جانبين أساسين كالتالي (الشيرازي، ٦٣: ١٩٩٠):

- **الجانب النظري**: هو الذي يختص بتحديد الخواص التي يراد قياسها، حيث لا تخضع الأشياء أو الظواهر ذاتها للقياس ولا حتى جميع خواصها أو خصائصها وإنما عادة ما يكون الاهتمام منحصرا في خاصية معينة أو مجموعة من الخواص ذات الصلة بالدراسة، فمثلا عملية القياس بالنسبة للأصول ليست موجهة نحو تحديد وزنها أو طولها أو مساحتها وإنما الخاصية التي يهتم المحاسب بقياسها فيما يتعلق بالأصول هي ما تحتويه هذه الأصول من خدمات متوقعة (قيمتها).
- **الجانب الفني**: هو الذي يختص بتحديد نظام القياس ويتطلب تحديد التالي:

- تحديد وحدة القياس: ويشترط لها أن تكون ثابتة ومتجانسة، لتكون المقاييس الناتجة عنها قابلة للقياس والتجميع، ومن المعروف أن وحدة القياس في المحاسبة هي وحدة النقد التي يجري التعامل بها.
- تحديد قواعد التعبير الكمي عن الخصائص والظواهر والعلاقات: أي تعيين أرقام للتعبير عن الخصائص المراد قياسها، وتستخدم لذلك النظام العددي، ويجب التأكد هنا أن الجانب الأول يمثل جانب النظرية والذي يختص بتحديد الخصائص والعلاقات أما الجانب الثاني فيمثل النواحي الفنية لعملية القياس.

● ثانيا:خطوات عملية القياسي المحاسبي:

يمكن تحديد الخطوات الأساسية لعملية القياسي المحاسبي كما أوردها (الحيالي، ٢٠٠٧:١٠٥):

١- تحديد الخاصية محل القياس:

الخاصية محل القياس بالنسبة للمنظمة هي حدث اقتصادي تاريخي ذو أثر على المركز المالي، كما قد يكون حدثا مستقبليا ذو أثار اقتصادية متوقعة على المنظمة، والمشكلة الأساسية التي يواجهها المحاسب والتي ستنعكس أثارها على جميع مراحل عملية القياس، تتلخص في عدم قدرة المحاسب في معظم الأحيان على تعريف أو تحديد الخاصية محل القياس تعريفا أو تحديد دقيقا.

لنأخذ ربح المنظمة مثلا لهذه الخاصية، فلو كُلف مجموعة من المحاسبين بقياسه لكان الخلاف الأول الذي سيبرز بينهم يدور حول مفهوم هذا الربح، مما سيترتب عنه بعد ذلك خلاف بينهم في طرق وأساليب قياسه، إذ يمكن لأي منهم أن يتساءل مثلا، هل الربح محل القياس هو الربح بمفهومه الاقتصادي أم هو الربح بمفهومه المحاسبي، أم بمفهومه القانوني، أم بمفهومه الإداري.....؟ واختلاف المداخل في عملية قياس الربح، لابد وأن تنعكس على نتائج القياس، ولعل في مدلول العبارة التالية لأحد الباحثين وهو(*devine*) تلخيص لأبعاد هذه المشكلة حيث يقول " إن الحرص المبالغ فيه من جانب المحاسبين على التمسك بالمفاهيم والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها في مجالات القياس المحاسبي ليس سوى وسيلة يُدارون بها عدم اتفاقهم حول مفاهيم الخواص أو الأحداث المطلوب منهم قياسها، لأنهم بتمسكهم الحرفي بهذه المفاهيم والمبادئ إنما يهدفون إلى درء المسؤولية التي قد تترتب عليهم من جراء الأخطاء المحتملة في عملية القياس".

لذلك يجب الفهم بأن التعامل بمرونة مع المفاهيم والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها في مجالات القياس المحاسبي يترتب عليه قياس العمليات الاجتماعية بطريقة

مقبولة وحسب متطلبات أصحاب المصالح المختلفة، خاصة في ظل عمليات يصعب قياسها وفق الأسلوب المباشر.

٢- تحديد نوع المقياس المناسب لعملية القياس مع الوحدة القياس المميزة للقياسات:

يتوقف اختيار نوع المقياس المناسب وكذلك وحدة القياس المناسبة على أغراض عملية القياس، وعلى نوع الخاصية محل القياس، فإذا كانت أغراض عملية القياس محصورة في مجرد تبويب الحدث محل القياس، فالمقياس المناسب حينئذ لهذا الغرض هو مقياس اسمي، أما إذا كانت أغراض عملية القياس محصورة في المقارنة بين قيمة حدثين (أصلين مثلا) فالمقياس المناسب حينئذ هو مقياس الترتيب، وإذا ما تجاوزت أغراض عملية القياس ما سبق ذكره إلى تحديد المحتوى الكمي للحدث (قيمة كل من الأصلين مثلا) فحينئذ يستخدم مقياس نسبي.

٣- تحديد أسلوب القياس المناسب لعملية القياس:

يتوقف أسلوب القياس المتبع في تنفيذ عملية القياس المحاسبية على عاملين أولهما الهدف من عملية القياس، وثانيهما الأفق الزمني لعملية القياس، فإذا كان هدف عملية القياس مجرد تبويب الحدث محل القياس أو إثباته محاسبيا فقط، حينئذ لا يتعدى أسلوب القياس ما يعرف بأسلوب أو طريقة القياس المباشرة، أما فيما عدا ذلك فيستخدم أسلوب القياس المشتق أو غير المباشر، والذي بموجبه تحدد قيم القياسات، في إطار ما يسمى بعملية الاحتساب المبنية على علاقات رياضية.

بعد اتخاذ الإجراءات آنفة الذكر من قبل المحاسب، يمكنه حينئذ الشروع في تنفيذ عملية القياس المحاسبية، وهنا يمكن لهذه العملية أن تمر في عدة مراحل يتوقف مداها على أغراض عملية القياس والتي تحدد بالتالي نوعية القياسات المطلوب توفيرها.

ويستفاد من خطوات عملية القياس المحاسبي في مجال التكاليف والمنافع المتعلقة

بالأداء الاجتماعي بأنه يمكن أن ترتبط عملية القياس بالغرض المنشود من القياس المحاسبي لهذه المفاهيم من تكاليف ومنافع وصولا إلى صافي الاستثمارات الاجتماعية وفق الخصائص المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

● ثالثا:محددات عملية القياس المحاسبي:

هناك أمور عديدة تحُد من عملية القياس المحاسبي الاجتماعي نذكر أهمها:

١- **مجال عملية القياس المحاسبي**: يستلزم هذا المجال حصر وتحديد الإطار الذي تنصب عليه عملية القياس، وهذا الإطار يشمل الأحداث والمعدلات المالية، وقياس القيم الاقتصادية لها مقاسه بوحدة نقدية ثابتة، سواء كان الأمر في لحظة زمنية معينة تمثل نهاية الفترة المالية المعتمدة للتوصل إلى تلك القيم الاقتصادية وصياغتها في قائمة المركز المالي للوحدة المحاسبية موضوع البحث أو ما يطرأ على تلك القيم من تغير بالزيادة أو النقصان خلال الفترة المالية، معبرا عنه بأوجه الإنفاق المختلفة وبنود الإيرادات للتوصل إلى صياغة محددات نتائج أعمال الوحدة المحاسبية عن الفترة المالية المعتمدة، من خلال صياغة تلك القيم في قائمة الدخل لنفس الوحدة المحاسبية (الشامي، ١٩٩٤:٤٩١).

٢- **تطبيق عملية القياس المحاسبي**: إن النظرة الشاملة وفق المنظور الاقتصادي والمحاسبي للقياس نابعة أساسا من تحقيق الهدفين أدناه أو إحداهما *(Lenhan , 2005:82)*:

- **قياس الموارد التي تحقق الدخل**: إن موضوع القياس ذاته يشكل المصدر الأساسي لتحقيق الدخل، ولأجل الاطمئنان على استمرارية انسيابه وسلامة تحقق الدخل وبمعدلات عائد أن لم تكن متزايدة فعلى الأقل أن لا تكون متناقصة، ولابد من زيادة الاهتمام ورعاية تلك الثروة التي تشكل مصدر تحقق الدخل وتدفقه والحفاظ عليها. وهذا يستلزم بالضرورة مواكبة عملية القياس

المحاسبية لها وباستمرار، للوقوف على التغيرات التي تطرأ عليها لمواجهة وتجنب ما يمكن أن يؤثر على تناقص تدفق الدخل في الوقت المناسب.

- **تأمين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** بعد أن تتم عملية القياس للطاقات الإنتاجية والتسويقية والمادية المتاحة، بالإمكان تحقيق هدف آخر هو دراسة الفرص البديلة بهدف توجيه تلك الموارد واستغلالها استغلالا عقلانيا ورشيدا للعمل على زيادة عوائد الدخل المحقق، وعليه لابد من إجراء عملية القياس المحاسبي للقيم الاقتصادية في لحظة زمنية معينة ومعبر عنها بوحدات نقدية.

- **عدم ثبات أسعار السوق محل القياس:** إن استخدام القياس المحاسبي للطاقات المتاحة للموارد يواجه بعض الصعوبات، بسبب عدم ثبات أسعار السوق، وهذه الأسعار تختلف من مورد لآخر.

٣- **موضوعية القياس المحاسبي:** الموضوعية صفة أساسية في القياس المحاسبي، وذلك لما من شأنه تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية، فكلما ازدادت الموضوعية، كلما ازدادت إمكانية الاعتماد على المقاييس والمعلومات التي نحصل عليها، ولكن رغم ذلك هناك عدم اتفاق بين المحاسبين على مفهوم موحد للموضوعية، ولكن اعتاد المحاسبون على اعتبار القياس موضوعيا في الحالات التالية:

- إذا كان القياس لا يعتمد على شخصية القائم بعملية القياس، أي اعتبار القياس كشخصية اعتبارية مستقل عن شخصية المحاسب وبعيد عن التصور الذهني له ولأهوائه الشخصية.

- إذا توفر له دليل إثبات يمكن التحقق منه.

- إذا تم التوصل إليه من قبل أي محاسب أخر يستخدم نفس قواعد وأسلوب القياس، أي لتثبت من صحة النتائج يجب أن يكون القياس المحاسبي قابلا للتكرار.

- إذا كان مقدار الاختلاف بين المحاسبين ضئيلا عليه، أي يكون مقدار التشتت ضئيلا من حيث القيمة.

سنناقش بشيء من التفصيل هذه التعاريف الأربعة في الفقرات التالية:

- **بالنسبة للتعريف الأول:** فهو يتطلب من المحاسب إبعاد العاطفة عن عملية القياس، بالإضافة إلى الانفصال التام بين شخصية القائم بعملية القياس والمقاييس الناتجة، ولا شك أن هذا الانفصال مستحيل، سيما وأن المحاسب يستخدم تقديره واجتهاده الشخصي في الكثير من الأمر التي تستدعي ذلك.
- **أما بالنسبة للتعريف الثاني:** والذي يركز على دليل الإثبات، فإن موضوع المناقشة هو كيفية التفضيل أو الاختيار بين أدلة الإثبات المتوفرة في حال وجود عدد من البدائل المحققة، إن هذا الاختيار بحد ذاته يعتبر عمل غير موضوعي، فمثلا على أي أساس يتم تفضيل مرحلة تمام للبيع على تمام مرحلة الإنتاج كأساس لتحديد وقياس إيرادات الفترة المحاسبية.
- **أما التعريف الثالث:** فالموضوعية من وجهة نظره تتحقق إذا قام شخصان أو أكثر مؤهلين علميا ومهنيا بعملية القياس بصورة مثقلة عن بعضها البعض وبحيث يصلان إلى نفس النتائج، فالموضوعية هنا ترتبط بإمكانية التثبيت، وإمكانية التثبيت مفهوم يتعلق بمدى تباين القياسات المحاسبية لظاهرة معينة، أي تتضمن فكرة للإجماع أو اتفاق النتائج التي يتوصل إليها المحاسبون، فكلما قل التباين في القياسات دّل ذلك على إمكانية التثبت من هذه القياسات.
- ومن هنا تَأتيَ **التعريف الرابع** للموضوعية: طبقا لهذا التعريف ينظر للقيادات على أنها تمثل توزيعا معتدلا طالما أنها خالية من التحيز الشخصي،إذ يمكن قياس الموضوعية كميا وذلك بتحديد مدى تشتت القيم حول الوسط الحسابي لها، ومن الطبيعي أن طريقة القياس التي تنتج عنها درجة تشتت أقل في النتائج

تعتبر طريقة أكثر موضوعية، وبناء عليه فإن تحديد التباين لطرق القياس المختلفة، يمكننا اختيار الطريقة التي تحقق لنا أكبر درجة من الموضوعية، فالموضوعية ما هي إلا تعبير عن إمكانية من القياس الناتج، ويلاحظ أن الأدب المحاسبي اتجه نحو استخدام مصطلح إمكانية التحقق بدلا من الموضوعية كمعيار للمفاضلة بين طرق القياس البديلة وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية.

- ولكن في نفس الوقت فإنه يجب التأكد على توفير خاصية الحياد جنبا إلى جنب مع خاصية القابلية للتحقق ولابتعاد عن كافة الضغوط من قبل القائم بعملية القياس وذلك كي لا يخدم أشخاص معينين، هذا وأن خاصية الحياد تزيد الثقة في المعلومات المحاسبية، وتزيد إمكانية الاعتماد على هذه المعلومات (الشيرازي، ١٩٩٠:٧٠).

● رابعا: قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية

وفق المفاهيم المرتبطة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، فإن التزام المنظمة لا يبقى محصورا بالمحافظة على مصالح المالكين فقط، كما وأن نتيجة أعمال المنظمة لا تتحدد بالأسلوب التقليدي لمقابلة الإيرادات بالنفقات بل يجب توسيع نطاق هذه المقابلة لتشمل أيضا التكاليف والمنافع الاجتماعية (*Jennifer & John , 1997:22*). وبذلك تتطلب المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أنموذجا محاسبيا مبنيا على أسس من القيم الاجتماعية (*Social Value*) السائدة في الزمان والمكان، فهو اتجاه نفعي ولكن من وجهة نظر أشمل عن تلك التي سادت المحاسبة باعتبارها نظاما للمعلومات المحاسبية للمنظمة، ويتطلب أنموذجا المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية توسعا في القياس المحاسبي بحيث يمتد ليشمل الآثار الخارجية لتصرفات المنظمة، وتشمل هذه الآثار الخارجية فيما يعرف بالتكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي (جربوع،٢٠٠١:٣١).

١ - **قياس التكاليف الاجتماعية بالمفهوم الواسع**: بناءا على ما تقدم يتضح أن الأخذ بالمفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية سيعالج مشكلة القصور في أساس

القياس، إلا أنه سيخلق مشكلة جديدة تتمثل في كيفية خضوع الأضرار التي تلحقها المنظمة بالمجتمع للقياس الكمي، ومدى إمكانية ترجمة هذا القياس إلى قيم نقدية تمثل التكاليف الاجتماعية، فمثلا قيمة الآثار السلبية التي يتحملها المجتمع نتيجة الضوضاء الناشئة عن نشاط المنظمة لا يمكن تحديدها بطريقة القياس المباشر، نظرا لاشتراك مجموعة من المنظمات في إحداث تلك الضوضاء. ولغرض معالجة المشكلة الجديدة التجأ الفكر المحاسبي إلى طرق القياس غير المباشرة فهي تساعد على الوصول إلى رقم تكلفة يمكن وصفه في ظروف القياس الحالية بديلا للتكلفة الاجتماعية، فيمكن اتخاذ تكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعية كبديل عن قياس قيمة هذه الأضرار بطريقة مباشرة طالما أن القياس المباشر غير ممكن عمليا (*Spence, 2007:21*).

٢- **قياس المنافع الاجتماعية:** تلك الفوائد التي تعود في معظمها لأطراف خارج الوحدة المحاسبية وقياس المنافع الاجتماعية يعتبر المشكلة الجوهرية التي تواجه الإفصاح الشامل من نشاط المسؤولية الاجتماعية، حيث إن العديد من هذه المنافع يصعب قياسها نقديا، ولاشك أن قياس المنافع الاجتماعية يتطلب بالضرورة الاتجاه إلى طرق تحكيمية تخضع للتقدير الشخصي إلى حد كبير، فأساليب القياس المحاسبي في هذا المجال لا تزال في بداية الطريق ولم تتطور بعد إلى الدرجة التي يمكن الاعتماد عليها في بناء أنموذجا متكامل للإفصاح عن المعلومات الاجتماعية (القاضي، ١٣٧: ٢٠٠١).

٣- **قياس مجالات المسؤولية الاجتماعية:** يعد قياس مجالات المسؤولية الاجتماعية العمود الفقري للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وبالتالي سيتم التطرق إلى قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية وفق مجالات الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي باعتماد مدخل القياس متعدد الإبعاد كالتالي (اللولو، ٥٤: ٢٠٠٩).

- **أولا:** قياس عمليات مجال الموارد البشرية (العاملين).
- **ثانيا:** قياس عمليات مجال المنتج (العملاء).
- **ثالثا:** قياس عمليات مجال المساهمات البيئية.
- **رابعا:** قياس عمليات مجال المساهمات العامة(المجتمع).

▪ **قياس عمليات مجال الموارد البشرية:** عادة ما تنظم كل دولة الشؤون المرتبطة بالحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها، لذلك يمكن القول أن العمليات التي يقوم بها المنظمة في مجال الموارد البشرية غالبا ما تدور في نطاق المسؤولية البيئية والاجتماعية الإجبارية وتتمثل العمليات الإنتاجية التي ينطوي عليها مجال الموارد البشرية في الآتي:

- **القياس النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية:**

أ. **إعداد وتنفيذ برامج التدريب لرفع الكفاءة الفنية للعاملين:** يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة مهاراتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم والذي سيؤدي إلى زيادة الدخل المتوقع، ولقياس المساهمة الاجتماعية فيما يختص برامج تدريب العاملين، يمكن الاعتماد على تكلفة هذه البرامج كأساس لتقدير مساهمة المنظمة في هذا المجال، لكن غالبا ما تقل قيمة هذه البرامج عن قيمة ما يعود على العاملين من منافع نتيجة التدريب، لذا فإن المنافع التي يحصل عليها العاملون الذين خضعوا لبرامج التدريب والمتمثلة في مكاسب مادية إضافية يعد أساسا صالحا لقياس المساهمات الاجتماعية فيما يختص ببرامج التدريب (مطر والسويطى، ٢٠٠٨:٤٤٢).

ب. **توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن:** تعد مساهمة المنظمة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن من المساهمات التي يقوم بها التزاما بمسؤولياتها الاجتماعية الإجبارية، حيث تفرضها القوانين في معظم الدول (بدوي، ٢٠٠٧:١٩٧).

ت. **المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين:** وتتوقف الرفاهية المادية للعاملين على المقابل المادي الذي يحصلون عليه، وتقوم الدولة بالتدخل في تحديد المبلغ الذي يحقق للعاملين مستوى معقول من الرفاهية، وذلك من خلال إصدار فئات الأجور، المرتبات، والعلاوات. لذلك ولتحديد مدى المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين يتم الافتراض بأن حصول العامل على المبلغ المحدد له من قبل الدولة يعد من قبل التزام المنظمة التي تعمل ضمنها في أداء المسؤولية الاجتماعية الإجبارية، أما إذا تقاضى العامل مبالغ إضافية تزيد على الأجر المحدد قانونا ونسبة متساوية مع نسبة الزيادة في إنتاجية تكون تلك المبالغ من قبيل مكافأة العامل على نشاطه، أما المبالغ التي تزيد عن ذلك فتعد من قبيل المساهمة الاجتماعية الاختيارية للمنظمة (اللولو، ٢٠٠٩:٥٩).

ث. **توفير وحدات سكنية للعاملين:** قد تتجه بعض منظمات الأعمال إلى تأمين وحدات سكنية للعاملين، إما امتثالا لمتطلبات قانونية، أومن خلال مبادرة خاصة من قبل هذه المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن مساكن العاملين التي يتم تمويلها من النسب المخصصة لهم من الأرباح، لا تعد من قبل المساهمة الاجتماعية،حيث يقتصر ذلك على مساكن العاملين المملوكة للمنظمة أي تتحمل المنظمة نفقات حيازتها أما عن الأساس المستخدم في تقييم هذه المساهمة، فهو يتمثل في إيجاد قيمة التضحية للمستأجرين مقابل حق الانتفاع بهذه العقارات.

ج. **توفير وسائل نقل العاملين:** تعمل منظمات الأعمال على توفير وسائل نقل للعاملين إما وفقا لتعليمات قانونية أووفقا لمبادرة خاصة من قبل هذه المنظمات. والأساس المعتمد في قياس هذه المساهمة،هو إما تقدير ما يتحمله من تكاليف مقابل توفير هذه الوسائل،أومن خلال تقدير ما يتحقق للعاملين من منافع نتيجة استفادتهم بهذه الخدمة (حبيب،٢٠١١:٤٣).

- **القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال الموارد البشرية**: وهي لا تعتمد على القياس النقدي بشكل كلي، وإنما من يتم من خلال استخدام القياس الوضعي للنشاط، ومن هذه المعلومات (عدد العاملين المستفيدين من برامج التدريب، مؤشرات توضح جهود المنظمة في توفير بيئة عمل مادية تتصف بالأمن).

- **قياس عمليات مجال المنتج**: ينطوي مجال المنتج على العمليات التي تهدف أساسا إلى حماية المستهلك، لذلك غالبا ما تدور هذه العمليات في نطاق المسؤولية الإجبارية في حدود ما تتطلبه القوانين في شان حماية المستهلك، ولعل أهم عمليات هذا المجال هي عملية الرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج، وعملية اختيار آمان استخدامه، ويتم فيما يلي قياس تأثيرات المساهمات الاجتماعية التي تنطوي عليها عمليات مجال المنتج (بدوي،٢٠٢:٢٠٠٧).

- **القياس النقدي لتأثيرات المنتج**: لقياس مساهمات المنظمة في توفير حماية المستهلك يفرق بين ما يلي:

أ- **قياس المساهمات الموجبة**: وهي تلك المساهمات التي تنشأ عن الالتزام بالمواصفات القياسية للجودة واشتراطات آمان الاستخدام، ويتم قياس هذه المساهمات على أساس تكلفة تجنب الضرر والتي تتمثل في إجمالي المبالغ التي تتحملها المنظمة لتحقيق المواصفات القياسية وفاءا بمسؤوليتها الاجتماعية الإجبارية، وما يتحمله من مبالغ إضافية مساهمة منه تحقيق مواصفات أفضل من المواصفات القياسية امتثالا لمسؤوليتها الاجتماعية الاختيارية، وتتحدد هذه المبالغ بمقدار تكلفة أجهزة ومعدات الرقابة على الجودة واختيار أمان المنتج ومصاريف تشغيلها وغير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحمل المنظمة لها توفير الحماية للمستهلك.

ب- **قياس المساهمات السالبة**: تنشأ هذه المواصفات نتيجة عدم تنفيذ المنظمة

للمواصفات القياسية للجودة أو اشتراطات أمان استخدام المنتج أو تنفيذها بصورة جزئية، مما يؤدي إلى عدم قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلك أو إصابة المستهلك بضرر لعدم أمان المنتج. وبسبب صعوبة قياس ما يصيب المستهلك من ضرر بسبب عدم أمان المنتج، تعد طريق تكلفة التصحيح أفضل الطرق المتاحة لتوفير معلومات تعكس نتائج قياس قيمة المساهمات السالبة في مجال المنتج.

- **القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات المنتج:** يؤدي القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات المنتج إلى توفير معلومات تعطي دلالة اجتماعية لمساهمات المنظمة في هذا المجال أفضل مما يوفره القياس النقدي،خصوصا بالنسبة للمساهمات السالبة، ومن الأمثلة على القياس غير النقدي(عدد شكاوى العملاء، كمية البضاعة المرتدة من العملاء، عدد الحوادث التي تنشأ عن استخدام المنتج)

- **قياس عمليات مجال المساهمات البيئية:** ينطوي مجال المساهمات البيئية على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية، والتي تتمثل بتجنب مسببات تلوث الهواء وإحداث الضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة.

ونتيجة لتعدد خصائص تأثيرات العمليات المرتبطة بمجال المساهمات البيئية، فإنه يصعب قياسها مباشرة بمقياس كمي عام موحد ينسحب عليها جميعا، لذا فإن مدخل القياس متعدد الأبعاد الذي سبق التأكيد على أنه أكثر المداخل ملائمة لقياس العمليات ذات المضمون الاجتماعي، حيث سيتم دراسة كيفية القياس النقدي والقياس غير النقدي لتأثيرات العمليات الاجتماعية التي تؤثر على نوعية البيئة.

- **القياس النقدي لتأثيرات عمليات المساهمات البيئية:** غالبا ما يحدد القانون مستويات قياسية للتلوث، ويفترض أن الالتزام بها يحقق الحد الأدنى من سلامة البيئة. لذا فإن العمليات التي ينطوي عليها مجال المساهمات البيئية ترتبط

بالمسـؤولية الاجتماعية الإجبارية للمنظمة، وعند قياس قيمة مسـاهمات المنظمة في هذا المجال ينبغي التفرقة بين التالي:

أ- **المساهمات الموجبة**: التي ترتبط بتحقيق المنظمة للمسـتويات القياسية للتلوث (مساهمات إجبارية) وقيامه بتحقيق مستويات أفضل (مساهمة اختيارية).

ب- **المساهمة السالبة**:والتي تنشأ في الحالات التالي:

- عدم قيام المنظمة بأي عمليات رقابة على التلوث.
- قيام المنظمة بعمليات الرقابة على التلوث بصورة جزئية.
- وجـود المنظمـة بمنطقـة تجمـع صناعـي، حيـث توجـد العديـد مـن المنظمات الصناعيـة والتـي تـؤدي بدورهـا إلـى تراكـم مسببات التلـوث بكميـات تفـوق المستويات القياسية، والمشكلة الأساسية هنا تكمن في إمكانية قياس قيمة أضرار التلوث،بالإضافة إلى مشـكلة تحديد كل منظمة من قيمة الأضرار، والمشـكلات السابقة تنسحب على كل من تلوث الهواء، وتلوث المياه والتربة، وسيتم التعرض لهذه النقاط على التوالي كالتالي:
- **في مجال تلوث الهـواء**: يترتـب على التزام المنظمة بتحقيق المسـتويات القياسـية لتلوث الهـواء مجموعة من التكاليـف والتي تعـد بمثابة تضحيـة إجبارية تفرضها الدولة، لذلك يتم قيـاس أعباء المسـؤولية الاجتماعية الإجباريـة لعمليات الرقابة على تلوث الهـواء بمقدار تكلفة مـا تقوم به المنظمـة من برامج رقابـة على تلوث الهـواء، ومـن أهـم بنـود هـذه التكلفـة (اهتـلاك معـدات وأجهـزة رقابـة التلوث ومصروفات تشـغيلها، المصروفات الإدارية المتعلقة بإدارة هذه البرامج، تكاليف البحوث الخاصـة بالتلـوث)، كذلك تدخـل ضمن التكلفـة أيضا تكلفـة عمليات الرقابـة الإضافية لتلوث الهـواء والتي تعد تجسـيدا لأعباء المسـؤولية الاختيارية، هذا فيما يتعلق بأسس قياس المساهمات الاجتماعية الموجبة.

أما عن قياس المساهمات الاجتماعية السالبة، والتي تتمثل في الأضرار الناتجة عن زيادة مستويات التلوث عن المستويات القياسية، فانه يمكن تقدير قيمة الضرر الذي يصيب الأفراد على أساس إيجاد القيمة الحالية للمكاسب النقدية المتوقعة التي كان سيحصل عليها الشخص لو لم يتعرض للضرر كالوفاة المبكر، ويتطلب حساب هذه القيمة على بيانات عن متوسط العمر المتوقع للبقاء على قيد الحياة، والمكاسب النقدية المتوقع أن يحصل عليها الشخص طوال هذه الفترة واحتمالات بقائه على قيد الحياة خلالها، والمعدل المناسب لخصم المكاسب النقدية لهذه الفترة.

أما إذا انقطع الشخص عن العمل فيقاس الضرر على أساس المكاسب النقدية التي كان سيحصل عليها الشخص لو لم يصاب بالمرض، هذا بالإضافة إلى ما يتم تحمله من نفقات العلاج وتعويض الأجر الذي سيحصل عليه المريض خلال فترة علاجه، هذا بالنسبة لتقدير قيمة الضرر الذي يصيب الأشخاص بسبب التلوث، أما إذا كانت عمليات المنظمة قد نتج عنها مخلفات أدت إلى الإضرار بالموارد أو المباني أو المرافق الموجودة في محيط المنظمة، فقياس الضرر على أساس تقدير نفقات التصحيح (القطاطي، ٦٦:٢٠٠٧).

- **في مجال تلوث المياه والتربة:** تضع الدولة مواصفات واشتراطات يجب توافرها في المخلفات السائلة التي يتم التخلص منها في المجاري المائية أوفي الأرض، والناتجة عن أنشطة المنظمات الصناعية، وتعد هذه المواصفات والاشتراطات بمثابة مستويات قياسية لتلوث المياه والتربة بإمكانية السيطرة عليها بدرجة أكبر من العناصر المسببة لتلوث الهواء، حيث يمكن القضاء على هذه العناصر من خلال معالجتها بطرق متعددة كيميائية أو غير كيميائية، ولهذا السبب تكون إمكانية وجود مساهمات اجتماعية اختيارية في مجال تلوث المياه والتربة أكبر من فرصة وجود هذه المساهمات في مجال تلوث الهواء، وهنا يتم قياس المساهمات الاجتماعية الموجبة بقيمة التضحيات التي يتحملها المنظمة لتحقيق المستويات القياسية أو تحقيق مستويات أفضل منها.

أما بالنسبة للمساهمات السالبة فيتم قياسها اعتمادا على أسس تقديرية، بحيث يتم تقدير التكلفة اللازمة لمعالجة المخلفات قبيل التخلص منها. (عطية وآخرون، ٢٠٠٥:٢٣٥).

- **القياس غير النقدي لتأثيرات عمليات مجال المساهمات البيئية**: يتطلب القياس النقدي للتأثيرات الاجتماعية لمجال المساهمات البيئية توافر إمكانية مادية قد لا تتوافر للمنظمات التي ترغب في الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية، لذلك فان فرصة الاعتماد على القياس غير النقدي في التطبيق قد تكون أكبر، وقد يتخذ القياس غير النقدي بشكل قياس كمي كتحديد مدى التزام المنظمة بالنسب القانونية للمخلفات التي تصدر عن أنشطته، وقد يأخذ هذا القياس شكل غير كمي، كأن يتم الإفصاح عن مدى خطورة الأمراض التي تسببها المخلفات الناتجة عن أنشطة المنظمة.

▪ **قياس عمليات مجال المساهمات العامة (المجتمع)**: تتسم العمليات التي ينطوي عليها مجال المساهمات العامة (المجتمع) بأن تأثيراتها عامة، بمعنى أنها تقع على جميع أفراد المجتمع حتى وإن كانت غايتها المباشرة تحقيق منافع أو منع أضرار على فئة اجتماعية معينة.

- **القياس النقدي لتأثيرات مجال المساهمات العامة**: ولقياس تأثيرات العمليات المرتبطة بمجال المساهمات العامة يجب التمييز بين نوعية من هذه العمليات:

أ- **العمليات المباشرة**: وهي تتعلق بالمساهمات المنظمة في حل المشكلات الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال قيامه بعمليات اجتماعية معينة، وغالبا ما يقع تأثير هذه العمليات على الفئات الاجتماعية التي ترتبط مباشرة بالمنظمة، كالعاملين أو ترتبط بصورة غير مباشرة كسكان المنطقة الموجودة فيها المنظمة، مثال ذلك توظيف عمالة زائدة، توظيف المعوقين، مساهمات في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة، مساهمات دعم الأبحاث

العلميــة ومؤسســات التعليــم، توفير مراكــز ثقافيــة وأنديــة رياضية، مســاهمات دعم الجمعيـات والمنظمات الخيرية، وهـي إما أن تكون مسـاهمات إجبارية أو مساهمات اختيارية ويمكن تقدير قيمة هذه التأثيرات كالتالي:

- **توظيـف عمالـة زائـدة:** تتدخـل بعـض الـدول فـي سياسـة التوظيـف الخاصـة بالمنظمـات عـن طريـق نظـام التعييـن، هـذا مـا يـؤدي إلـى توظيـف عاملين في المنظمات بما يزيد عـن الحاجة الحقيقية لتلك المنظمـات، وهو ما يعرف بظاهرة البطالة المقنعة.

- **توظيـف ذوي الاحتياجـات الخاصـة:** قـد تصـدر بعـض الـدول تشـريعات تلـزم المنظمات على أراضيهـا بتوظيف عدد معين مـن المعوقين لا يقـل عن حد معين من إجمالي عدد العامليـن، الأمر الذي يؤدي إلـى تحمل المنظمـة بمبالغ إضافية تعد مساهمة اجتماعية موجبة.

- **المسـاهمة فـي تحسـين الظـروف المعيشـية للأسـر المحتاجـة والفقيـرة:** تتوقف المساهمة في تحسين الظروف المعيشـية للأسـر المحتاجة والفقيرة على المقابل الـذي يحصلون عليـه تلك الأسـر. لذلـك ولتحديد مدى المسـاهمة في تحسـين الظروف المعيشـية للأسـر المحتاجة والفقيرة، يتم الافتراض بأن حصول الأسـرة علـى المبلغ المحـدد لهـا يُعد مـن قبيـل التـزام المنظمة الـذي تعمل ضمـن أداء المسؤولية الاجتماعية.

- **دعم الأبحاث العلمية ومؤسسـات التعليم:** قـد تقوم المنظمة بإعـداد برامج لدعم الأبحاث العلمية ومؤسسـات التعليم إدراكا منها بأهمية البحث العلمي في تطوير ورقي المجتمـع، وما ينعكس على سـمعة المنظمة. والأسـاس المعتمد في قياس هذه المسـاهمة هو قيمة ما تتحمله مـن تكاليف مقابـل توفير هذا الدعـم، وهكذا يمكـن اسـتخدام نفـس القيـاس علـى مسـاهمات دعـم الجمعيـات والمنظمات الخيرية، أما سـمعة المنظمة وهي من المنافع الاجتماعية للمنظمة فيمكن قياسـها

من خلال تقييم قيمة أصول المنظمة بافتراض أنها ستعرض للبيع وبالمقارنة بين قيمة أصوله قبل وبعد الأنشطة الاجتماعية يتضح الفرق.

ب- **العمليات غير المباشرة:** سبق الإشارة إلى أن العمليات غير المباشرة تدخل في نطاق المسؤولية الاجتماعية الاختيارية، وتأثيرات هذه العمليات غالبا ما تتصف بالعمومية لدرجة يصعب على المنظمة تقدير نصيبها منها، لذا فالأساس المستخدم في تقدير قيمة هذه المساهمات هو قيمة التضحيات التي تتحملها المنظمة أعبائها للقيام بهذه العمليات.

وتجدر الإشارة في النهاية أنه بالإضافة إلى القياس الكمي للمساهمات العامة، فإنه يتم اللجوء إلى القياس الوصفي، وخصوصا من أجل توصيف الأهداف الاجتماعية التي تقع خلق المساهمات العامة التي تقوم بها المنظمة.

- **القياس غير النقدي لتأثيرات مجال المساهمات العامة:** بالإضافة إلى المعلومات التي توضح نتائج القياس النقدي لتأثيرات العمليات الاجتماعية لمجال المساهمات العامة، فإن قياس هذه التأثيرات في صورة كمية غير نقدية يمكن أن يوفر معلومات تضفي دلالة بيئية واجتماعية أكثر وضوحا، ومن أمثلة هذه المعلومات:عدد العاملين الذين يزيدون عن حاجة المنظمة، نسبة المعوقين إلى إجمالي العاملين، عدد الأفراد من خارج المنظمة الذين تم تدريبهم...الخ.

****

الفصل الثالث

الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يعد الإفصاح المحاسبي أحد أهم مبادئ المحاسبة الأساسية، وقد أوصت العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية بإلزام المنظمات بالإفصاح والتقدير عن أنشطتها المرتبطة بالمجتمع. وقد أفردت لجنة المعايير الدولية معيارا خاصا متعلقا بالإفصاح المحاسبي، وعلى الرغم من المطالبات المستمرة بضرورة الإفصاح والتقدير عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إلاّ أنه توجد تقارير بها تشوهات كبيرة من معلومات بشأن القضايا الأخلاقية والاجتماعية، أو أنها لا تشتمل على كافة الأنشطة الاجتماعية الواجب الاهتمام بها من جانب منظمات الأعمال (*Laufer , 2003:356*).

إن الإفصاح المناسب هو الذي يلبي احتياجات ومصالح أطراف المنظمة، وهو إفصاح يجعل التقارير غير مضللة وذات كيفية تجعل للتقارير قيمة إعلامية يستطيع مستخدم تلك التقارير الاسترشاد بها، واتخاذ القرارات استنادا عليها (جربوع، ٢٠٠٧:٢٥١). ويلاحظ أن المدخل التقليدي للإفصاح المحاسبي يعتمد على أن المحاسبة تختص بالمعلومات المالية والاقتصادية، أي أنه إفصاح مالي أو إفصاح عن أنشطة اقتصادية في صورة نقدية، على فرض أن أنموذج القياس المحاسبي يعكس وجهة نظر أصحاب المصلحة الاقتصادية. وبهذا يتجاهل أنموذج القياس في ظل المنهج التقليدي للإفصاح المحاسبي المعاملات التي قد تكون لها تأثيرات مهمة على رفاهية المجتمع، إلا أنه يمكن التطرق لها كملاحظات هامشية (العاني، ٢٠٠٥:٧٦).

ومع تطور مداخل المحاسبة أصبح المشروع يُعد منظمة اجتماعية تمتد مسؤولياته إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي لأفراد المجتمع بصفة عامة، فقد انعكس ذلك على امتداد

النطاق الوظيفي له من حيث تحقيق مصالح وأهداف المجتمع، وبذلك أثر على نطاق المعلومات المتضمنة بالرسالة المحاسبية بحيث يمكن أن يمتد ليشمل على الأنشطة الاجتماعية للمنظمة والتي تستلزم الاهتمام بكافة قطاعات المجتمع بطريقة متساوية (الشيرازي، ٣٢:١٩٩٠).

وكنتيجة للضغوط الاجتماعية المفروضة على المنظمة، أصبح يلاحظ إلزام معظم أسواق المال العالمية المنظمات بعرض نتائج أنشطتها الاجتماعية ضمن التقارير المنشورة، وكذلك دورها وأنشطتها المستقبلية في هذا المضمار، ويتضح أيضا زيادة الإفصاح الاجتماعي في التقارير المالية للمنظمات في الفترات الأخيرة على الرغم من كونه اختياريا في معظم الحالات (أبو العزم،٥٥:٢٠٠٥).

● أولا: الإفصاح المحاسبي والتقرير المالي:

يرى حمّاد (٦٧:٢٠٠٥) أن القوائم المالية تعد من الوسائل المهمة للاتصال بين الإدارة والأطراف الخارجية المهتمة بالمنظمة، إلا أن هذه القوائم عرضة لبعض القيود التي تحد من فائدتها إذا لم يأخذها قارئ القوائم المالية في حسبانه عند تفسير وتحليل المعلومات الواردة بها، ومن هذه القيود التي لا تسجل محاسبيا.

وتعد القوائم المالية الوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها توصيل المعلومات المالية للأطراف الخارجية، وهذه القوائم تقدم تاريخا مستمرا ومعبرا بوحدات نقدية، والقوائم المالية التي تقدم عادة هي:الميزانية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات المالية، وقائمة حقوق الملكية، علاوة على ذلك فإن الملاحظات على القوائم تشكل جزءا مكملا لهذه القوائم المالية الأساسية الأربع، ولكن بعض المعلومات المالية قد يكون من الأفضل تقديمها عن طريق وسائل التقرير المالي الأخرى بخلاف القوائم المالية الرسمية، ومن أمثلة ذلك تقرير رئيس مجلس الإدارة أو الجداول المرفقة بالتقرير السنوي للمنظمة، أو نشرات الاكتتاب أو التقارير المقدمة للجهات الحكومية أو توقعات الإدارة أو إبراز الأثر الاجتماعي أو البيئي لمنظمة، وهذه المعلومات قد تكون

مطلوبة على أساس نشرات رسمية ملزمة أو قواعد تنظيمية أو إلى العرف السائد أو لأن الإدارة ترغب في الإفصاح عنها بصورة اختيارية.

يرى نور (١٩٩٩:٣١) أن هناك هدفان أساسيان للتقرير المالي هما:

- صنع القرار الاستثماري، حيث يتطلب أن يقدم التقرير المالي معلومات مفيدة للمستثمرين والدائنين والمستفيدين الآخرين لصنع قرارات استثمارية سليمة.
- تقديم معلومات عن فعالية الإدارة في استخدام موارد المنظمة وتسييرها، وإذا تكلمنا بصفة عامة فإن التقرير المالي يركز على إعداد تقارير ذات هدف عام للوفاء بالحاجات المعلوماتية للمستفيدين الخارجيين المحتملين.

بينما يرى السيد (١٩٩٣:١٠٣) أن الأهداف الرئيسية للتقرير المالي حسب بيان مفاهيم المحاسبة المالية رقم (١) الصادر عن مجلس المحاسبة المالية الأمريكية هي:

- توفير المعلومات التي تفيد المستثمرين الحاليين والمرتقبين والدائنين الحاليين والمرتقبين وغيرهم من مستخدمي المعلومات في ترشيد القرارات الاستثمارية والائتمانية وغيرها من القرارات الاقتصادية.
- توفير المعلومات التي تفيد المستثمرين الحاليين والمرتقبين والدائنين الحاليين والمرتقبين وغيرهم في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية للمنظمة.
- توفير المعلومات المتعلقة بالموارد الاقتصادية للمنظمة والتزاماتها والتغيرات التي تطرأ على هذه الموارد والالتزامات.

١- مفهوم الإفصاح المحاسبي:

تختلف وُجهات النَّظر حول مفهوم حدود الإفصاح عن المعلومات الواجب توافرها في البيانات المالية المنشورة، وينبع هذا الاختلاف أساسا من اختلاف مصالح الأطراف ذات العلاقة، والذي ينجم عن الاختلاف في الأهداف من استخدام البيانات

وبذلك يصعب الوصول إلى مفهوم عام وموحد للإفصاح يضمن توفير مستوى الإفصاح الذي يحقق لكل طرف من هذه الأطراف رغباته واحتياجاته الكاملة في هذا المجال، وأصبح لزاما وضع إطار عام يضمن التوفيق بين وجهات نظرهم وبشكل يوفر حد أدنى من الإفصاح المرغوب فيه وبكيفية تحقق المصالح الرئيسية لتلك الأطراف وهناك مستويين للإفصاح هما:

- المستوى المثالي للإفصاح
- المستوى المتاح أو الممكن للإفصاح.

ولكن من الناحية الواقعية لا يمكن توفير المستوى المثالي للإفصاح لعدة أسباب، منها عدم الإلمام الكامل بطبيعة النماذج المختلفة والمتعددة للقرارات التي تعتبر البيانات المحاسبية مدخلات لها، وكذلك لعدم الإلمام الكافي بمدى حساسية هذه القرارات للبدائل المختلفة من المعلومات المحاسبية، إضافة للتفاوت الكبير الذي يحدث في استجابة متخذي تلك القرارات لأنماط المعلومات التي توفر لهم بموجب بدائل مختلفة من نظم القياس المحاسبي (زيود، ٢٠١:٢٠٠٦).

نلاحظ أنه يوجد تعريفات متعددة للإفصاح المحاسبي، فلقد عرّفه (*Hendriekson*) بأنه عرضٌ للمعلومات المهمة للمستثمرين والدائنين وغيرهم من المستفيدين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المنظمة على تحقيق أرباح في المستقبل ومقدرته على سداد التزاماته، وأن كمية المعلومات التي يجب الإفصاح عنها لا تتوقف على مدى خبرة القارئ ولكن على المعايير المرغوبة للإفصاح الكامل والإفصاح الكافي والإفصاح العادي (حنان، ٤٤٧:٢٠٠١).

وثمة من عرّفه بأنه إظهار للمعلومات سواء الكمية أو الوصفية في القوائم المالية أو في الهوامش والملاحظات والجداول المكملة، مما يجعل القوائم المالية غير مضللة وملائمة لمستخدمي القوائم المالية من الأطراف الخارجية، عن الوحدة الاقتصادية التي

لديها سلطة أو موارد محددة للحصول على المعلومات التي ترغبها وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات رشيدة على أن يتم الإفصاح في الوقت المناسب حتى لا تصبح المعلومات عديمة القيمة (تشوي وآخرون، ٢٠٩:٢٠٠٤).

كما عرّف زيود (١٨٠:٢٠٠٧) الإفصاح المحاسبي على أنه " تقديم للبيانات والمعلومات للمستخدمين بشكل ومضمون صحيح وملائم لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، لذلك فهو يشمل المستخدمين الداخلين والمستخدمين الخارجين بآن واحد.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة تركيزها على مضمون توصيل المعلومات إلى المستفيدين منها بصيغة توضح حقيقة الوضع المالي للمنظمة دون تفصيل بالشكل الذي يسمح بالاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات وبتحليل التعاريف السابقة إلى مكوناتها الأساسية يتبين ما يلي:

- **المعلومات:** نلاحظ أن التعاريف السابقة أشارت إلى ضرورة تضمين القوائم والتعاريف المحاسبية المعلومات الضرورية أو الكافية، إلاّ أنها اختلفت في تحديد كمية المعلومات بمعنى أن يكون الإفصاح في حدود الضرورة بالشكل الذي يمكن المستخدم من اتخاذ القرار المناسب في حين يتطرق التعريف الثالث إلى مفهوم الشمولية، حيث يرى أن الإفصاح يتطلب إظهار لكل المعلومات. لكن تلتقي هذه التعاريف عند ضرورة أن تكون هذه المعلومات صحيحة، حقيقية، وغير مضللة.

- **مستخدمي المعلومات:** لقد أشار التعريف الأخير إلى نوعين من المستخدمين، وهما المستخدمون الداخليين والمستخدمون الخارجين، وهو أمر مهم جدا إذ تتفاوت حاجة المستخدمين وقدرتهم على تفسير تلك المعلومات بشكل سليم وفهمها على أساس صحيح بتفاوت مستوياتهم. فالمستخدم الداخلي يتمثل بإدارة المنظمة حيث يتم توصيل المعلومات إليه من خلال التقارير بسهولة ناجمة عن الاتصال المباشر بين المحاسب والإدارة. أما المستخدم

الخارجي فيتمثل بأطراف عديدة ذات مصالح متباينة كالمستثمرين والمقرضين والمحللين الماليين والجهات الحكومية...الخ، ويقتضي إيصال المعلومات إلى هذه الفئات إعداد القوائم المالية الأساسية وهي (قائمة الدخل، قائمة المركز المالي، قائمة التدفقات النقدية).

٢- أنواع الإفصاح المحاسبي:

إن التطور في الفكر المحاسبي يظهر اتجاها متزايدا نحو التوسع في الإفصاح والتعدد في مجالاته، إلى درجة أن المحاسبين أخذوا يطمحون إلى تسجيل أحداث غير مالية لا يمكن التعبير عنها بأرقام في سجلاتهم ويحاولون بإستمرار تذليل العقبات التي تحول دون هذا الهدف، ولكن هناك من يرى أنه من الصعب وضع مفهوم موحد للإفصاح يرضي جميع المستخدمين، بل ومن المستحيل أن يتفق المحاسبون على إطار محدد للإفصاح، لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدف من إعداد البيانات المحاسبية والفئة المستفيدة منها. لذلك يمكن الإشارة إلى أنواع الإفصاح تبعا للأهداف من خلال ما يلي: (زيود وآخرون، ٢٠٠٧:١٨٠)

- **الإفصاح الكامل:** أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة،مما يعني إظهار معلومات بكميات كبيرة، الذي يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا يكون هناك حاجة لها(جربوع،٢٠٠٧:٢٥٠).
- **الإفصاح العادل:** يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لإحتياجات جميع الأطراف المالية، إذ يتوجب إخراج القوائم المالية والتقارير بالشكل الذي يضمن عدم ترجيح مصلحة فئة معينة على مصلحة الفئات الأخرى من خلال مراعاة مصالح جميع هذه الفئات بشكل متوازن (زيود وآخرون، ٢٠٠٧:١٨١).
- **الإفصاح الكافي:** أي تشمل القوائم المالية الملاحظات والمعلومات

الإضافية المرفقة كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية.

- **الإفصاح الملائم:** هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المنظمة وطبيعة نشاطها، إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية، بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المنظمة وظروفها الداخلية.
- **الإفصاح التثقيفي(الإعلامي):** أي الإفصاح عن المعلومات المناسبة لأغراض اتخاذ القرارات، مثل الإفصاح عن التنبؤات المالية من خلال الفصل بين العناصر المادية وغير المادية في القوائم المالية، الإفصاح عن الإنفاق الرأسمالي الحالي والمخطط ومصادر تمويله، ويلاحظ أن هذا النوع من الإفصاح من شأنه الحد من اللجوء إلى المصادر الداخلية للحصول على المعلومات الإضافية بطرق غير رسمية يترتب عليها مكسب لبعض الفئات على حساب أخرى.
- **الإفصاح الوقائي:** يقوم هذا النوع من الإفصاح على ضرورة الإفصاح عن التقارير المالية بحيث تكون غير مضللة لأصحاب الشأن، والهدف الأساسي لذلك حماية المجتمع المالي (المستثمر العادي) ذو القدرة المحدودة على استخدام المعلومات. لهذا يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية، فالإفصاح الوقائي يتفق مع الإفصاح الكامل لأنهما يُفصحان عن المعلومات المطلوبة لجعلها غير مضللة للمستثمرين الخارجيين في الواقع العملي، وبعيدا عن التحيز لابد من الإفصاح عن كافة المعلومات بشكل موضوعي من خلال القوائم الأساسية ودون تبني وجهة نظر معينة(حمّاد، ٣٥:٢٠٠٠).

• ثانيا مفهوم وأهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

إن الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية كما جاء في تعريف بني عطا (٢٠٠٧:١٨) هو إعلام الأطراف الاجتماعية المختلفة ذات الصلة بمنظمة الأعمال بنتائج أدائها الاجتماعي، كما عرّفه (Jenniefer & John ,1997:4) على أنه عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.

١- أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

لقد تزايد الاهتمام بالإفصاح عن بيانات الأداء الاجتماعي التي تتحملها المنظمة وذلك للأسباب التالية:

- **أسباب تتعلق بتحسين المحتوى الإعلامي للتقارير المالية:** يرى (الحيالي، ٢٠٠٣:٤٦٧)، أنه إضافة إلى الفئات التقليدية التي لها علاقة بالإفصاح المحاسبي المعاصر (أصحاب المنظمة، حملة الأسهم والدائنون، أو المستثمرون عموما) تسعى المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لتلبية الاحتياجات المعلوماتية للفئات التالية:العاملون، والمستهلكون، والحكومة، والمجتمع المحلي، والاقتصاد، والمجتمع الوطني. ويضيف (جربوع، ٢٠٠١:٢٨) أنه نظرا لاحتمال تعارض مصالح الفئات ذات المصالح في الوحدات المحاسبية فإنه هناك اتجاه يلزم المحاسب بوجهة النظر الاجتماعية، أي أن التقارير المحاسبية يجب أن تسلك منهجا شموليا بحيث تغطي احتياجات كافة الفئات في المجتمع، والسبب في ذلك هو أن تغليب وجهة نظر معينة في إنتاج المعلومات على وجهات نظر الفئات الأخرى سوف يعطي هذه الفئة ميزة نسبية، الأمر الذي يؤثر على عدالة توزيع المنافع فيما بين الفئات المكونة للمجتمع.
- **أسباب تتعلق بمسؤولية المحاسب ومهنة المحاسبة:** أوضحت جمعية المحاسبين

الأمريكيين (AAA ;1997:94) أن البيانات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية ذات طبيعة كمية ومالية تؤثر على أصول المنظمة ونفقاتها والتزاماتها وهي من صميم عمل المحاسب. كما أشار (*Churchman*) إلى أن مهنة المحاسبة عليها أن تغير من اتجاهاتها التقليدية وتهتم بمساعدة المجتمع في التعريف على الأداء الاجتماعي لمنظماته. وأشارت (*Chen*) إلى أن عملية قياس وتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال والتقرير عن نتائجه بالإضافة إلى كونها جزءا أساسيا من مسؤوليات المحاسب والمراجع، فإنها أيضا واجب عليها اتجاه الرأي العام لمجتمع المنظمة. و أرجع (*Bolmstrom*) بقاء أي منظمة واستمرارها على المدى الطويل، يتوقف في النهاية على مدى قدرة المنظمة على إعلام أفراد المجتمع المحيط بها، بما أوفت به المنظمة من مسؤوليات اجتماعية، فإذا ما فشلت المنظمة في ذلك، فإن المجتمع سوف يبذل حتما جهدا معاكسا ضد المنظمة، وما تسعى إليه من أهداف (أبو سمرة، ٢٠٠٩:٤٦).

بينما أكد (جربوع، ٢٠٠٧:٢٦٧) على ضرورة أن يكون للمحاسب دورا ليس في تحديد أهداف وغايات المجتمع فحسب، وإنما المساهمة في مجال تحديد المقاييس العملية التي تعتبر عن هذه الأهداف والإفصاح عن هذه المقاييس بصورة دورية، لتكون المعلومات المقدمة سواء الكمية وغير الكمية (الوصفية) أساسا لتقييم وترشيد الأداء الاجتماعي للمنظمة، وبالتالي فإن وقوف المحاسب موقف سلبي اتجاه تأثيرات المنظمة على المجتمع يترتب عليه إظهار المنظمات التي تتقاعس عن القيام بمسؤولياتها الاجتماعية في صورة أفضل من المنظمات التي تقدم مساهمة ايجابية فزيادة رفاه المجتمع.

٢- مكان وطرق الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

يتم تحديد مكان وطرق الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بثلاث أساليب وهي:(الفضل:٢٠٠٢، ١٩٧)

- أن يتم الإفصاح في تقارير منفصلة عن القوائم المالية وملحقاتها بغض النظر

عن التقرير من حيث كونه وصفيا أو كميا أو ماليا وسواء كان الإفصاح شاملا أو جزئيا مع الإبقاء على القوائم المحاسبية المالية التقليدية كما هي وهذه الطريقة تسمى (طريقة الفصل). ما يُعاب على هذا الإفصاح أن القوائم المالية تصبح كثيرة ومتعددة يصعب فهمها.

- أن يكون الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية ضمن القوائم المالية التقليدية:أي جنبا إلى جنب في صلب القوائم المالية معبرة عنها بوحدة نقد باعتبار إن المعلومات الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة يحققان مبدأ التكامل وهذا هو المكان المفضل في صلب القوائم المالية مع تطبيق مفاهيم اجتماعية جديدة منسجمة مع المفاهيم المالية مثل مفهوم العمليات الاجتماعية والتكاليف والمنافع الاجتماعية. ما يعاب على هذا الإفصاح أن هناك العديد من المشاكل المحاسبية يصعب قياسها، إضافة لفقدان التقارير بموجب هذه الطريقة أهم خاصية لها القابلية لتفهم والوضوح والبساطة.
- أن يقتصر الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في التقرير السنوي للمنظمة أوفي تقرير مجلس الإدارة. ما يُعاب على هذا الإفصاح هو أن التقارير تصبح مختلطة مع بعضها وبالتالي يصعب فهمها والرقابة عليها.
- في حين يحدد بامزاحم (٢٠٠٨:٥٧) ثلاث أراء عن طريقة الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

- **الرأي الأول:** وصف الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة بصورة إنشائية مع الاستعانة في بعض الأحيان ببعض المؤشرات الكمية والنسب الإحصائية حيث لا يتضمن في مثل هذه الحالة الإفصاح عن قيمة التكاليف والمنافع الاجتماعية.
- **الرأي الثاني:** الإفصاح عن التكاليف البيئية والاجتماعية فقط دون الإفصاح عن قيمة المنافع البيئية والاجتماعية بافتراض الصعوبات التي تواجه قياس المنافع.

- الرأي الثالث: أن يتضمن التقرير الاجتماعي (التكاليف والمنافع الاجتماعية مع بعض).

بعد الذي ذُكر يرى المؤلف أن تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال لا تواجه فقط مشكلة القياس المحاسبي المالي لأغلب أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وإنما يتعدى ذلك إلى تعدد الآراء حول نطاق الإفصاح المحاسبي وشكله، الأمر الذي يجعل من تعدد الآراء مشكلة تواجه المحاسبين في تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بين منظمات الأعمال وبالتالي تعذر توفر معيار القابلية للمقارنة في تقارير الاجتماعية المنظمات.

كما يرى أنه على منظمات الأعمال أن تبين تكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية دون التعرض إلى جانب المنافع في التقارير الخارجية لمعرفة مدى ما تكبدته هذه المنظمات لإصلاح الأضرار التي لحقت بالمجتمع، لأن المجتمع بالدرجة الأولى يرى الأهم قبل المهم، أي يريد رفع الضرر الذي لحق به نتيجة ممارسة هذه المنظمات لأعمالها قبل إتيان المنافع المرجوة من قبل هذه المنظمات. وأن على جميع الشركات أن تبدأ برنامجا ولو بسيطا للمسؤولية الاجتماعية يشمل على أنشطة بسيطة أولا، ولكن المهم أن يستمر ويتطور عبر الزمن ويصل هذا في ظل دعم الإدارة العليا، فالمردود المستقبلي سيكون كبيرا، وان اقتضى الأمر التضحية بجزء من الأرباح على المدى القصير.

● ثالثا: معايير إعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

أظهرت العديد من الدراسات أن من بين أهداف نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هو الإفصاح وإعداد تقارير للأطراف المعنية حول الأداء الاجتماعي للمنظمة، وذلك لغرض استخدام بيانات الأداء الاجتماعي باتخاذ القرارات المناسبة وإجراء التقييم اللازم. حيث أن التقارير تمثل أداة اتصال بين مُعد البيانات ومستخدمها فيجب أن تتصف ببعض الخصائص ومراعاة بعض المعايير الواجب توفرها حتى يمكن الاستفادة منها، وتحقيق الغرض من إعدادها.

ويلاحظ أن الباحثين اختلفوا في تحديد معايير محددة متعلقة بإعداد التقارير والقوائم في مجال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وحلا لهذه المشكلة يمكن استخدام معايير إعداد التقارير التي أصدرتها جمعية المحاسبين الأمريكية (*AAA*) وذلك من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات كالتالي (*AAA , 1997:49*).

- **مجموعة المعايير الأساسية**: تتكون من ثلاث معايير (الملائمة، البعد عن التحيز، القابلية للفهم).
- **مجموعة المعايير الثانوية**: تتكون من ستة معايير (التوقيت، الفحص المستقل، القابلية للمقارنة، القابلية للفحص، الكمال والإيجاز)
- **مجموعة الاعتبارات الإضافية**: تتكون من عشرة معايير (مغزى البيانات، الحيطة والحذر، إتاحة الفرصة للرأي المعارض، القابلية للقياس الكمي، ملائمة العرض، المحلية، القابلية للقبول، الثبات، التعبير النقدي، المقابلة والقابلية للتقييم).

ويتضح من العرض السابق أن الكثير من العناصر المذكورة يستخدم في المحاسبة المالية عند إعداد التقارير والقوائم المالية، ولكن من ناحية أخرى هناك البعض يحتاج إلى شرح وتحليل ومن أمثلة ذلك التالي (اللولو، ٢٠٠٩:٦٦):

- **الملائمة**: ويعد هذا المعيار من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات التي تدرج بالتقرير الاجتماعي، وتنصب على علاقة المعلومات بالهدف الذي تعد من أجله، فالمعلومات التي يحتويها التقرير الاجتماعي ينبغي أن تكون قادرة على إشباع حاجات مستخدميها، من خلال أن تعكس صورة واضحة لتأثيرات مساهمات المنظمة الاجتماعية في المجالات الاجتماعية.
- **البعد عن التحيز**: خاصة والنظام المحاسبي التقليدي يعكس وجهة نظر الملاك وأصحاب المنظمة، إلا أنه في ظل تحمل المنظمة للمسؤولية الاجتماعية ينبغي

أن تكون المعلومات المنشـورة حيادية بحيث تعكس الحقائق بنزاهة دون تحريف سواء التأثيرات الايجابية أو السلبية لأنشطة المنظمة.

- **القابليـة للفهم**:بحيـث يتـم إظهـار الأحـداث الاجتماعية بطريقة سـهلة ومبسـطة تسـمح لجميع مسـتخدمي التقارير الاجتماعية من فهمهـا واسـتيعابها دون تعقيد أو غمـوض، خاصة وأنـه يمكن حصول سـوء فهـم إذا ما تـم عرضه بصـورة غير واضحة من وجهة نظر مسـتخدمي تلـك التقارير، وبالتالي سـتكون نتائجه سـلبية على المنظمة، خصوصـا وأن التعامل مع بعـض هذه المعلومات أمـرا حديثا لكل من المعد والمستفيد من هذه المعلومات.
- **الكمال**: يقصد به الإفصاح عـن جميع البيانات الاجتماعيـة الجوهرية والضرورية لمقابلة احتياجات مستخدمي القوائم والتقارير التي تعدها المنظمة.
- **مغزى البيانات**: يعنـي ذلك ضـرورة الاهتمام بنوعيـة البيانات التي تشـتمل عليها التقارير الاجتماعية للمنظمات، بحيـث تتضمن بالجودة وأن يتجنب الإفصاح عن معلومات ليس لها معنى أوضرورة.
- **القابلية للقبول**: ويعني ذلـك ضرورة تمتع كافة المعلومات التـي تتضمنها التقارير الاجتماعية بثقة مستخدميها وذات منفعة ويمكن الاعتماد عليها.
- **إتاحة الفرصة للـرأي المعارض**: يعنـي ذلك إتاحـة الفرصة للأطـراف المعنية والتي لهـا رأي معـارض لكي تدلـي بأدائهـا وانتقاداتهـا وهذا ما تـم ملاحظته من خلال وجود اتجاهات متعددة حـول الإفصاح عن المسـؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال.
- **القابلية للتقييم**: هذا يظهر أهمية الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية للمنظمة وذلك من أجل تقييم أدائها ودورها الاجتماعي أثناء تحقيق الرفاه الاجتماعي.

● رابعا: نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالإفصاح عن الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، فانه لا يوجد اتفاق بين المحاسبين على مفهوم محدد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فإن كان الإفصاح المحاسبي يتطلب أولا إعداد وتجهيز المعلومات التي يتم الإفصاح عنها تمهيدا لنقلها إلى مجموعة من الأطراف ذات الاهتمام بها، فإن استيعاب نطاق الوظائف المحاسبية لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية يستلزم تطوير المقاييس الملائمة لقياس الأداء الاجتماعي للوحدة، وطرق التقرير عن نتائج هذا القياس لإرساء تصور عام لما يمكن أن تكون عليه أسس الإفصاح الملائم للمسؤولية الاجتماعية، وبحيث لا ينبغي أن تقف صعوبة قياس التكاليف أو المنافع حجر عثرة أمام الإفصاح عنها، خاصة وأن الآثار الاجتماعية قد تكون تراكمية تظهر بعد عدة فترات بما يصعب من قياسها في تاريخ حدوثها، وذلك على أساس أن القياس التقريبي لأغراض الإفصاح عن المنافع والتكاليف الاجتماعية في تاريخ حدوثها أفضل من عدم قياسها على الإطلاق، وذلك للإفصاح عن مساهمة منظمة الأعمال في تحقيق الرفاهية الاجتماعية (بدوي وعثمان، ٢٠٠٠:٤٤٧).

لقد أفرز التراث المحاسبي العديد من النماذج التي يتم من خلالها إيصال المعلومات عن المسؤولية الاجتماعية إلى مستخدميها ومن هذه النماذج:

- **النماذج الوصفية:** تُعد النماذج الوصفية من أكثر نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات شيوعا في الاستخدام، فهي تتضمن وصفا للأنشطة التي قامت بها المنظمة وفاءا بالتزاماتها الاجتماعية، دون أن يكون هذا الوصف مقترنا بتحليل عناصر التكاليف الخاصة بهذه الأنشطة، أو بقيم المنافع المتحققة منها، ويمثل التقرير الذي أعدته شركة (*Esteam Gus et Fuel Associates*) واحدا من النماذج التطبيقية لهذا النوع من التقارير، فقد شمل أربع صفحات تحت عنوان (نحو المحاسبة الاجتماعية)، تضمنت معلومات عن الأمن الصناعي، وتوظيف

الأقلية، والإعانات والرواتب الخاصة بالعجزة، وقد تم التعبير عن هذه المواضيع في صورة نسب كمية غير مالية مقارنة بين بيانات عام ١٩٧٣ (العام المعد عنه التقرير)، وبيانات عامي ١٩٧١ و١٩٧٢، كما تعد الصيغة التي استخدمتها منظمة (*Scovill Manuf*) للإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية (الشكل رقم١٤) من النماذج التطبيقية لهذا النوع من نماذج الإفصاح ويتضمن التقرير بعض المعلومات الكمية عن فرص التوظيف التي هيأتها المنظمة للمجتمع والوسائل الرقابية الخاصة بحماية البيئة ومكافحة التلوث، فضلا عن المعلومات المتعلقة بحماية المستهلك (الفضل وآخرون، ١٩٠:٢٠٠٢).

الشكل رقم (١٤): أنموذج منظمة (*Scovill Manuf*) للإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية

الرقم	الموجودات	المطلوبات
1-	فرص التوظيف: لقد أدى توسع الشركة في نشاطاتها التشغيلية إلى خلق (10000) فرصة عمل جديدة.	- ترقية العاملين من الأقليات إلى مراكز أعلى، لا تزال دون المستوى المقبول.
	-الخطط الأساسية للتطوير	-تقدم العجزة من كسب المهارات والخبرات، لا تزال في حدود الدنيا
	- برنامج توفير فرص التوظيف للأقليات حيث ساعدت هذه البرامج على رفع نسبة تشغيل الأقليات من 6% سنة 1962م إلى حوالي 19% عام 1972م.	
	- برنامج تشغيل العجزة.	
2-	حماية البيئة ومكافحة التلوث:	
	- تم وضع جهاز لقياس درجة التلوث للجو بالدخان والرذاذ المتطاير ن فتحات المصنع.	- لا تزال الشركة ترمي بنفاياتها من العمليات الإنتاجية في الأراضي الزراعية المجاورة.
	- قامت الشركة بتخصيص 1.3% من صافي الربح قبل الضرائب لتنظيف مجرى النهر في المدينة	
3-	التفاعل مع المجتمع:	
	- كانت تبرعات الشركة للمؤسسات الخيرية في حدود 1.2% من صافي الربح قبل الضرائب خلال الخمس سنوات الماضية.	

المصدر(أبو سمرة، ٢٠٠٩: ١٦٦)

- **أنموذج *Linows***: يتم إعداد أنموذج أو تقرير *Linows* دوريا مع القوائم المالية التقليدية لتوفير المعلومات الاجتماعية التي تحتاجها الأطراف المختلفة المهتمة بالأداء الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة، كما يتم تبويب الأنشطة الاجتماعية في قائمة النشاط الاجتماعي- الاقتصادي إلى ثلاث مجموعات كل مجموعة تمثل مجالا رئيسيا من مجالات المسؤولية الاجتماعية وهي:
  - الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية.
  - الأنشطة الخاصة بالموارد الطبيعية والبيئية.
  - الأنشطة الخاصة بالمنتج من سلعة أو خدمة، كما يوضح الشكل رقم (١٥):
- **أنموذج (*Estes*)**: لا يختلف الأنموذج الذي اقترحه (*Estes*) وأطلق على تسميته (تقرير التأثير الاجتماعي) كثيرا عن الأنموذج الذي اقترحه (*Linows*) إلاَّ في الاهتمام في المنافع الاجتماعية إلى جانب التكاليف الاجتماعية، ومحاولته قياس صافي الإسهام الاجتماعي للمنظمة عن طريق مقابلة المنافع الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية، أي عن طريق مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات، كما أوضح (*Estes*) في أنموذجه أن المنافع الاجتماعية لا تقاس بالتكاليف التي تتحمله المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاجتماعية، وإنما تقاس بأي عائد للمجتمع، أو لأحد عناصره، سواء كان هذا العائد اقتصاديا أو غير اقتصادي، وسواء حصَلت المنظمة مقابل لهذه المنافع أو لم تحصل.

وعلى ذلك يمكن النظر إلى هذا النموذج الشكل رقم (١٦) على أنه تطوير لأنموذج السابق (الفضل وآخرون، ١٩٣:٢٠٠٢).

الشكل رقم (١٥): أنموذج (*Linows*) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

بيان	ل.س	ل.س	ل.س
الأنشطة الخاصـــــــة بالأفراد			
أ – تحسينات :			
1 – برامج تدريب للعمال المعوقين	XX		
2 – تبرعات للمؤسسات التعليمية	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب– يطرح الأضرار :			
1 – تأجيل إضافة أجهزة أمان في الآلات	XX		
ج – صافي التحسينات أو العجزفي الأنشطة الخاصة بالأفراد			XXXX
الأنشطة الخاصـــــــة بالبيئة			
أ– تحسينات :			
1 – تكلفة استصلاح أرض خاصة بالشركة	XX		
2 – تكلفة استبعاد المواد السامة	XX		
3 – تكلفة إضافة أجهزة الرقابة على التلوث	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب – يطرح الأضرار :			
1 – التكلفة التي كان يجب تحملها للتشجير	XX		
إجمالي الأضرار		XX	
ج – صافي التحسين أو العجز في أنشطة البيئة			XXX
الأنشطة الخاصـــــــة بالمنتج			
أ – التحسينات			
1 – تكلفة تعديلات على المنتج رفعت درجة أمانته	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب – يطرح الأضرار:			
1– جهاز أمان موصى به	XX		
إجمالي الأضرار		XX	
ج – صافي التحسين أو العجز الخاص بالمنتج			XXX
إجمالي التحسين أو العجز الاجتماعي الاقتصادي للسنة			XXX

المصدر: (حنان، ٢٠٠٣: ٢٨١)

الشكل رقم (١٦): أنموذج (*Estes*) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

المنافع الاجتماعية			
السلع والخدمات التي تم توفيرها		XXX	
مدفوعات للعناصر الأخرى في المجتمع:		XXX	
رواتب وأجور	XX		
مستلزمات سلعية	XX		
ضرائب	XX		
تبرعات	XX		
توزيعات	XX		
قروض للغير ومدفوعات أخرى	XX		
خدمات اجتماعية	XX		
تحسينات للبيئة	XX		
منافع أخرى	XX		
إجمالي المنافع الاجتماعية			**XXXX**
التكاليف الاجتماعية			
سلع ومواد أولية تم الحصول عليها		XXX	
مباني ومعدات مشتراة		XXX	
عمل وخدمات مستخدمة		XXX	
إصابات أمراض عمل		XXX	
خدمات عامة		XXX	
أضرار للبيئة :		XXX	
الأرض	XX		
تلوث الهواء	XX		
تلوث الماء	XX		
ضوضاء	XX		
مخلفات	XX		
إجمالي التكاليف الاجتماعية			**XXXX**
الفائض أو العجز الاجتماعي عن السنة			**XXXX**

المصدر: (حنان، ٢٠٠٣: ٢٨٣)

- **أنموذج (*Seidler*):** أشار *Seidler* إلى عدم عدالة القياس الاقتصادي لأرباح المنظمة فيما إذا أهملت التكاليف والمنافع الاجتماعية، الأمر الذي لا يوفر أمام متخذ القرار فرصة المفاضلة بين البدائل التي تتطلب بعض المؤشرات الاجتماعية، وهذا هو الأساس الذي اعتمده في تبرير بنائه قائمة الدخل الاجتماعي، وطبق هذا الأنموذج في جامعة نيويورك الخاصة، فقد رأى (*Seidler*) أن المنافع الاجتماعية للتعليم تتمثل في زيادة معرفة الفرد عند تخرجه من الجامعة، عما كان عليه عند التحاقه بها، وحيث أن معظم الحالات يزيد دخل خريجي الجامعة عن دخل غير الخرجين، فإن المنفعة الاجتماعية المتحققة للمجتمع من نشاط الجامعة، يمكن أن تقاس بالقيمة الحالية لهذه الدخول الإضافية، وفيما يلي الشكل رقم (١٧) يبين أنموذجه الأول للمنظمات غير الهادفة للربح (*Seidler* ١٩٧٥: ١٢)

أما الأنموذج الثاني والخاص بالمنظمات الهادفة للربح، فقد أوضح (*Seidler*) أن الدخل الاجتماعي يجب أن يحسب عن طريق تعديل القيمة المضافة بالأداء الاجتماعي، وذلك عن طريق إضافة المخرجات الاجتماعية المرغوبة فيها، وتخفيضها بالآثار الاجتماعية غير المرغوب فيها، ويتضح من الشكل رقم (١٨)، أن القيمة الاقتصادية المضافة، تم تعديلها بعنصرين هما:

- **العنصر الأول:** مخرجات مرغوبة اجتماعيا، ولا يمكن بيعها، وتمثل هذه المخرجات المنافع التي تقدمها المنظمة للمجتمع، مثل برامج التدريب، وبرامج رعاية صحة العاملين،... الخ.
- **العنصر الثاني:** هو الآثار غير المرغوبة اجتماعيا ولم يسدد مقابل لها، ومن بين هذه الآثار تلوث البيئة على الأنشطة الاقتصادية للمنظمة، والمشاكل الصحية التي تسببها منتجاتها والضوضاء(بدوي، ١٢٥ :٢٠٠٠).

الشكل رقم (١٧) أنموذج الأول (*Seidler*) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

تقـــــــرير الدخـــــــل الاجتـــــــماعي

مقارنة عناصر التكاليف والإيرادات لإحدى الجامعات الأمريكية باستخدام مفهوم المحاسبة المالية والمحاسبة الاجتماعية

تقرير الدخل المالي	جزئي	كلي	تقرير الدخل الاجتماعي	جزئي	كلي
الإيرادات:			المنافع الاجتماعية:		
الرسوم التي يسددها الطلاب	XX		منافع التعليم على المجتمع	XX	
منح أبحاث	XX		منافع البحوث على المجتمع	XX	
إعانة الدولة	XX		مجموع المنافع الاجتماعية		XX
مجموع الإيرادات		XX			
التكاليف:			التكاليف الاجتماعية		
تكاليف التعليم	XX		الرسوم التي يسددها الطلاب للجامعة	XX	
تكاليف البحوث	XX		تكاليف البحوث	XX	
مساعدات طلابية	XX		بحوث الدولة	XX	
تكاليف إضافية	XX		عناصر أخرى	XX	
مجموع التكاليف		(XX)	مجموع التكاليف الاجتماعية		(XX)
صافي الربح أو الخسارة		XX	صافي الدخل أو العجز الاجتماعي		XX

الشكل رقم (١٨):أنموذج الثاني (*Seidler*) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

تقرير الدخل الاجتماعي للمنشآت الهادفة للربح

البيان	المبلغ
القيمة المضافة من النشاط الاقتصادي	XX
+ مخرجات مرغوبة اجتماعياً ولا يمكن بيعها	XX
– آثار غير مرغوبة اجتماعياً ولم يسدد مقابل لها	(XX)
= صافي الدخل الاقتصادي – الاجتماعي	XX

- **أنمـوذج محمـد عبـد المجيـد:** يقـوم هـذا الأنمـوذج علـى إعطـاء صورة شـاملة ومتكاملـة عـن الأداء الكلـي للمنظمة، وذلـك عن طريـق الإفصاح عن الأنشـطة الاجتماعيـة والاقتصاديـة في تقريـر واحـد، وذلـك دون أي تعديـل جوهري في النظام المحاسبي، حيث يقتصر التعديل فقط في طريقة عرض كل من المعلومات المالية والمعلومـات الاجتماعية. إن من خصائص هذا الأنموذج اسـتبعاد المنافع الاجتماعية، فـلا يتم الإفصاح عنها مبـررا ذلك بالصعوبات التـي تكتنف عمليات قياس المنافع الاجتماعية والتعبير النقدي، وبالتالي اللجوء إلى التقدير الشـخصي الخالـي مـن الموضوعيـة. ويقوم هـذا الأنمـوذج علـى فصـل عناصـر التكاليف الخاصة بالنشـاط الاقتصادي عن التكاليف الخاصة بالنشاط الاجتماعي والتي تم تحديدها في أربع مجالات:

  - مجال العاملين.
  - مجال حماية المستهلك
  - مجال الرقابة على التلوث
  - مجال التفاعل مع البيئة.

ويتم الإفصاح عن هذه التكاليف الاجتماعية بشـكل منفصل(عوض، ٢٣٥:١٩٩٨).
ويعرض الشكل رقم (١٩) توضيحا لتقرير النشاط الاقتصادي- الاجتماعي:

- **أنموذج الفضـل:** لا يختلف الأنمـوذج الذي طرحـه (الفضل) لمنظمـات الأعمال العراقيـة من حيـث جوهـر فكرتـه عـن النمـاذج السـابقة ولاسـيما أنمـوذج عبد المجيد، إذ اقتـرح الفضل دمج الأنشـطة الاقتصادية والاجتماعية فـي تقرير واحد اصطلح عليه ب (كشـف العمليـات الاقتصادية- الاجتماعية) وقد بوّب الأنشـطة الاجتماعيـة إلـى المجـالات الأربـع أنفـة الذكر، وجـاءت نتائج تلك الأنشـطة الأربع في كشـف العمليات الجارية الاقتصاديـة والاجتماعية، بعد نتائج النشـاط

الاقتصادي (الفضل وآخرون،١٩٩:٢٠٠٢). والشكل رقم (٢٠) يوضح كشف الدخل والعمليات الجارية الاقتصادية – الاجتماعية الذي اقترحها الفضل.

الشكل رقم (١٩): أنموذج (عبد المجيد) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

التكاليف الخاصة بالنشاط الاقتصادي	جزئي	كلي	الإيرادات الخاصة بالنشاط الاقتصادي	جزئي	كلي
مصاريف إدارية		xx	مجمل الربح		xx
فوائد السندات والقروض		xx	إيرادات أوراق مالية	xx	
إهتلاكات		xx	شركات تابعة	xx	
خسائر أو مصاريف عرضية		xx	أوراق مالية أخرى		xx
مخصصات (بيان أو كشف مرفق)		xx	إيرادات متنوعة		xx
صافي الربح		xx	صافي الربح		xx
مخصصات إضافية (اهتلاكات إضافية)		xx	إيرادات تخص مدة سابقة		xx
مخصص ضرائب		xx	محول من مخصصات أو احتياطيات		xx
صافي الربح المحقق من الأنشطة الاقتصادية		xx	صافي الربح المحقق من الأنشطة الاقتصادية		xx
تكاليف خاصة بالنشاط الاجتماعي:					
أنشطة خاصة بالعاملين					
اهتلاكات خاصة بالعاملين					
اهتلاكات الموجودات					
تكاليف أخرى	xx				
أنشطة خاصة بالتفاعل مع البيئة	xx				
حصة مؤسسة الكويت للتقدم العلمي		xx			
تكاليف أخرى	xx				
تكاليف علاج أضرار بيئية للسنة الحالية		xx			
غرامات مخالفة قوانين بالبيئة للمجتمع		xx			
مخصص التزامات اجتماعية		xx			
صافي الربح بعد خصم التكاليف الاجتماعية		xx			
تكاليف علاج أضرار بيئية للسنوات السابقة		xx	صافي الربح بعد خصم تكاليف الأنشطة الاجتماعية		xx
صافي الربح القابل للتوزيع		xx			

المصدر: (أبو سمرة، ٢٠٠٩: ١٥٧)

الشكل رقم (٢٠): أنموذج (الفضل) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

البيان	تحليلي	جزئي	كلي
إيراد المبيعات:			
– كلفة إنتاج البضاعة المباعة:			
كلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج :			
كلفة مخزون مواد أولية أول المدة			
+ كلفة مشتريات المواد الأولية			
كلفة المواد الأولية المتاحة للاستخدام			
– كلفة المخون مواد أولية آخر المدة			
كلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج			
+ أجور عمال الإنتاج			
الكلفة الأولية			
+ مصاريف صناعية غير مباشرة:			
إهلاك الموجودات الثابتة للمصنع			
مصاريف صناعية متنوعة			
مجموع المصاريف الصناعية غير المباشرة.			
كلفـــــة الفتـــــرة			
+ كلفة مخزون إنتاج تحت التشغيل أول المدة			
ـــ كلفة مخزون إنتاج تحت التشغيل آخر المدة			
كلفة الصنع			
+ كلفة مخزون إنتاج تام أول المدة			
كلفة الإنتاج التام المعروض للبيع			
ـــ كلفة مخزون إنتاج تام آخر المدة			
كلفة إنتاج البضاعة المباعة			
مجمل الربح ـــ المصاريف التسويقية والإدارية التشغيلية:			
المصاريف التسويقية:			
إعلان وترويج			
مصاريف بيع			

...تابع

البيان	تحليلي	جزئي	كلي
اهتلاكات			
مجموع المصاريف التسويقية:			
المصاريف الإدارية:			
رواتب موظفين			
قرطاسيه			
اهتلاكات			
متنوعة			
مجموع المصاريف الإدارية			
مجموع المصاريف التسويقية والإدارية:			
صافي ربح العمليات			
+ الإيرادات الأخرى:			
أرباح استثمارات مالية			
فوائد دائنة			
صافي الربح من الأنشطة الاقتصادية			
– تكاليف الأنشطة الاجتماعية:			
تكاليف الأنشطة الخاصة بالعاملين			
كلفة المزايا الممنوحة للعاملين:			
كلفة الضمانات الاجتماعية			
كلفة الملابس			
كلفة الطعام			
كلفة النقل			
مجموع المزايا + كلفة منع الضرر عن العاملين			
إهلاك موجودات الأمن الصناعي			
مجموع كلفة منع الضرر عن العاملين			
مجموع تكاليف الأنشطة الاجتماعية تجاه العاملين			
تكاليف الأنشطة الخاصة بالمجتمع: كلفة المزايا الممنوحة للمجتمع: مساهمة الشركة في الاحتفالات الوطنية والدينية			

...تابع

البيان	تحليلي	جزئي	كلي
مساهمة الشركة في حملات مكافحة الأوبئة			
مجموع تكاليف المزايا			
+ كلفة الأضرار:			
كلفة الضرر الذي يلحق المجتمع من تشغيل المعدات الإنتاجية			
مجموع كلفة الضرر			
مجموع تكاليف الأنشطة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع			
تكاليف الأنشطة الخاصة بحماية المستهلك:			
تكاليف المزايا الممنوحة للمستهلك:			
كلفة الضمانات			
كلفة زيادة ثقة المستهلك بالمنتج			
مجموع تكاليف المزايا			
تكاليف الأضرار			
مجموع تكاليف الأنشطة الخاصة بحماية المستهلك			
تكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة			
المزايا الممنوحة للبيئة			
الأضرار التي لحقت بالبيئة			
مجموع تكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة			
صافي فائض أو عجز النشاط الاقتصادي ـ الاجتماعي			

المصدر: (الفضل، ٢٠٠٢: ٢٠٠٠)

خاتمة المحور الثالث

لقد تم في هذا الفصل استعراض مفاهيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض تعاريفها، ومداخلها، مراحل تطورها، والمشاكل التي واجهت كل من اهتم بهذا المجال من حيث صعوبة إخضاع الظواهر الاجتماعية لعملية القياس. خاصة أنه من المعروف أن القياس المحاسبي يقوم على أساس القياس النقدي للظواهر، وأن من هذه الظواهر الاجتماعية التي يصعب إخضاعها لعملية القياس النقدي، لذلك اقترح عدد من المحاسبين والمهتمين بمجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عدة مداخل لقياس الظواهر الاجتماعية.

إن البعض قد اهتم بقياس تكاليف المسؤولية الاجتماعية، في حين اهتم البعض الأخر بقياس المنافع الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أما حاليا فاتجهت الغالبية إلى اعتماد كلا المدخلين السابقين لقياس الظواهر الاجتماعية.

ركزنا كذلك في هذا الفصل على تبيان الأساليب المتبعة في قياس المساهمات الاجتماعية السالبة والموجبة لمنظمات الأعمال في كافة مجالات المسؤولية الاجتماعية (العاملين، المنتج، العملاء، المساهمات البيئية والمساهمات العامة). وهذا ما أدى بنا إلى الانتقال إلى المرحلة التالية وهي التطرق إلى مفهم الإفصاح المحاسبي بشكل عام، ومنه التركيز على أهم النماذج المتبعة في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

****

المحور الرابع

المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

مدخل لإدامة المزايا التنافسية

تمهيد المحور الرابع

لقد أثرت سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات، سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية. وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والمتميزة أيضا بالديناميكية، أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق المزايا التنافسية وإدامتها من طرف المنظمات، وهذا من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

حيث أدى دخول الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاولة اندماجها إلى تغيير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة وتزايدت أهمية الموارد البشرية وتقلصت الفجوة بين المُنتج والمستهلك،...الخ، الأمر الذي عجّل في النهاية إلى انتفاء عصر فرض الرؤى النمطية على المستهلكين، هذا الذي يجعل من تطوير مزايا تنافسية وتحقيق إدامتها لأية منظمة شرطا ضروريا للبقاء.

لذا بات من الضروري في هذا الفصل التعرف على المفاهيم الحديثة للميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها المتمثلة في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع والسمعة)، كما لابد من إبراز الدور الفاعل للمسؤولية الاجتماعية في إدامة الميزة التنافسية من خلال الفصول الثلاثة التالية:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.
- الفصل الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

****

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي العديد من التّحديات،فرضتها التّحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية وحتى الثقافية التي تتطلب التغيير السريع لمواكبتها، ونتيجة لذلك انهارت الأساليب التّقليدية في التّفكير والإدارة، وفرضت على المنظمات ضرورة التّغيير للتّكيف معها، ضمانا لتحقيق الأهداف المبتغاة. إن هذه التّداعيات جعلت المنظمات تفكر مليا في كيفية التّعامل مع هذه الظروف الجديدة، مما أوجب عليها إيجاد آليات لمواجهة المنافسة الشديدة، والمتمثلة في إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تمنحها الفرصة لامتلاك ميزة أو مزايا تنافسية، والتي أصبحت السلاح الرئيسي تعتمد عليه المنظمات الطموحة من أجل التّكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة. والمنظمات اليوم مجبرة على تطوير مزاياها التنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، وجعلها ميزة تنافسية حقيقية(مستدامة)، لأنّه وإن تمكنت من تحقيق التفوق التنافسي، إلا أنها مهددة بفقدان هذه المكانة.

● أولا: التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة:

يُعد بقاء واستمرار منظمات الأعمال في أداء نشاطها الهدف الرئيسي الذي تصبو إليه، ومن أجل تحقيق هذا المبتغى تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها في حاضرها ومستقبلها.

١- ماهية الميزة التنافسية:

طُرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق

التنافسي"، "التميز التنافسي" و "النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة منظمات الأعمال، باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات. تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المنظمة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك و التي تأخذ أسعار أقل مقارنة بالنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل. ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمَّمَ لها أنموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس يتم بين منظمات الأعمال نفسها.

ولقد عرَّف بورتر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أنها:" تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يُمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".(*Porter, 1985: 33*) ومن خلال هذا التعريف يشير(*Porter*) إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بمعنى أن بورتر ركَّز على القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة بمنافسيها، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. ويرى (*HaoMa,1999:259*) على أنها التَّميُّز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، كما ينظر (مرسي، ٢٠٠٣: ٢١) للميزة التنافسية على أنها " قدرة منظمة الأعمال على تحقيق حاجات

المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكده "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميّز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها منظمة الأعمال دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها (سائد، ٢٠١١: ٢٧).

ومن خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وتعريفات بعض الكتاب يُمكن القول بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه منظمات الأعمال من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

٢- مفهوم الاستدامة:

يعد موضوع الاستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال تنال حيزا واسعا من اهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز أمرا رئيسا في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المنظمات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا تنافسية تتوقف بها على مثيلاتها.

إذ نجد أن (*Porter*) قد طرح أقل المفاهيم غموضا عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (*Hoffman, 2007: 07*)، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل.

فيما استخدم (*barney, 1991: 102*) مصطلح الزمن بوصفه مصدرا لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العملي.

من جهته تبنى (*wiggins*) أراء كل من (*Porter*) و (*barney*) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمرا، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عده مقياسا لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن ان يختلف من صناعة لأخرى اعتمادا على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل

أخرى تخص طبيعة الصناعة (كصناعة الحسابات الالكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و(صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبيا.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها منظمة الأعمال والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة، أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى (المعايضيدي، ٢٠٠٧: ٠٧).

يتضح مما سبق أن هنالك ارتباطا فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلا عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

٣- ماهية الميزة التنافسية المستدامة:

تُعد الميزة التنافسية المستدامة الأنموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. حيث يعتبر (*George Day, 1984*) أول من أشار الى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المنظمة وتطورها، لكن يجمع الأكاديميون على بروز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام (١٩٨٥) حينما ناقش (*Porter*) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الاستدامة، فيما قدم (*Barney, 1991*) أكثر التعاريف وضوحا حيث عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابق والتي ليس بالإمكان تقليدها لاحقا من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين (*Hoffman,2000: 11*).

ونظرا للنقص الذي تعاني منه المكتبة العربية – على حسب علم المؤلف– من تعاريف للميزة التنافسية المستدامة، ارتأينا رصد أبرز المساهمات التي شهدتها هذه الأخيرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٠٥): الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية

الباحث	السنة	المساهمة
Alderson	1965	الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين.
Hall	1980	الحصول على ميزة التكلفة المنخفضة أو الأكثر تمايزا.
Porter	1985	التأكيد على سلسلة القيمة كوسيلة رئيسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Chemawat	1986	الميزة التنافسية هي الوصول المتفوق إلى الموارد والى أكبر حجم للسوق المستهدف والى إشباع رضا الزبائن
Henderson	1988	عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المنظمة في ظل وجود منافسين، والتي بإمكانها التكيف بالشكل الأسرع حصولا على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها.
Hamel & Prahalad	1989	تعلم المنظمة خلق ميزات جديدة لتحقيق الريادة العالمية
Dickson	1992	الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها الرائدة.
Hall	1993	تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للمنظمة بامتلاك قدرة متمايزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.

ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات.	1996	Pitt & lee
تنفيذ علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل.	1997	White hill
عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين المحتملين والحاليين تنفيذها وغير قادرين على تقليدها.	1998	Wit
التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة، وتحقيق الاستمرارية والتواصل لهذا التفوق من خلال الاستمرار في التجديد والتطوير المستمر.	1999	Chaharbaghif
نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو بمواردها البشرية.	2000	المغربي
القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها، ومن ثمة جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.	2002	بني حمدان
الميزة التنافسية المستدامة هي قلب الإستراتيجية التنافسية.	2003	Rumelt
الميزة التنافسية المستدامة تعني السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزز قدراتها المستقبلية باستمرار.	2007	المسعودي
تعد الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا، لأنها تستهلك الكثير من الأموال أو الوقت.	2009	Carpenter & Sanders
تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.	2011	Asli

المصدر: من إعداد المؤلف وفقا للتصورات الأدبية

من خلال ما تطرقنا له من تعاريف للميزة التنافسية المستدامة نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية، وذهب آخرون إلى تقديم القيمة للزبون في حين اهتم بعضهم بالأمد الزمني (الاستدامة)، ووصفها بعضهم بأنها منهج علمي، وهناك من ربط بين خصائص المنظمة والموارد، في حين اهتم آخرون بصعوبة التقليد من قبل المنافسين.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وتُعد منهاجا علميا لتقديم قيمة أكبر للزبائن، كما تُساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يُصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية.

● ثانيا: أسباب إدامة الميزة التنافسية:

إن استدامة الميزة التنافسية يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في نشاطها، وتحقيقها لذلك يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة، ففي ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المنظمات المعاصرة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفعها إلى السعي من أجل بناء وخلق ميزة تنافسية مستدامة في النقاط التالية:

- **تزايد حدة المنافسة**: وهي أحد العوامل الأساسية التي تستوجب على المنظمة ضرورة العمل على بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة أو استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو أنتاج منتج جديد، مما يدفع بالمنظمة إلى البحث عن بدائل يمكنها من خلالها التميز عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى. " فما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرا في الماضي على عدد

محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا "(الدوري وآخرون، ٢٠١٠: ٣٢).

- **التغيرات التكنولوجية**: إن التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة إلى أخرى، يُمكن أن توفر للمنظمة فُرصا جديدة وفي مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق الإلكتروني، وهذا ما يستوجب على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها، فتقديم تكنولوجيا متطورة يترتب عليه استدامة الميزة الحالية للمنظمة أو تقديم ميزة جديدة لها.

- **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين**: تعتبر التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو منظمات من أبرز العوامل التي تدفع بالمنظمة إلى خلق وبناء ميزة تنافسية مستدامة، فالمنظمة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغيرات التي تحدث في رغبات العملاء، من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم. "فلَمْ يعد من الممكن تصور وجود رغبات لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة" (الخضيري، ٢٠٠٤: ٥٣).

- **التغيرات في القيود الحكومية**: غالبا ما يحدث تغير في القوانين التي تصدرها الحكومة في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، وهو ما يفرض على المنظمة أن تستجيب لمختلف التغيرات الحاصلة في هذه القوانين للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

- **التغيرات في تكاليف المدخلات**: إن حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات بارتفاع قيمتها، يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة، وهو ما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

- **التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية كالقيم والأعراف والتقاليد، بأن تقوم المنظمة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تعديلات في أعمالها بهدف الملائمة والانسجام والاستمرار في نشاطها (عبوي، ٢٠٠٧: ٣٣).

إن التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم أوجدت مناخا جديدا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها، الأمر الذي يجعل منظمة الأعمال مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعتها وخدماتها ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

● ثالثا استراتيجيات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

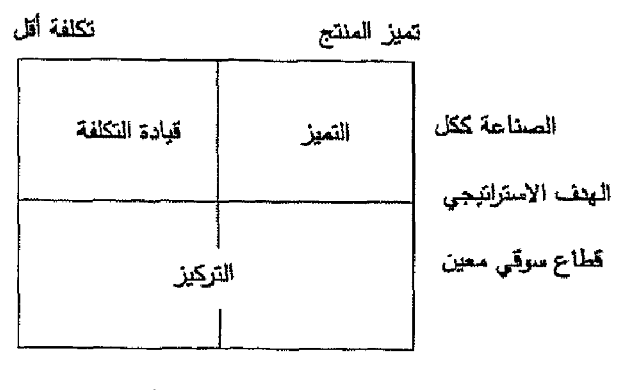
تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال.

١- استراتيجيات مدرسة رجال الإدارة للتنافسية:

لقد ركزت مدرسة رجال الإدارة بقيادة "مايكل بورتر" على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية بالاعتماد على عنصر الإبداع الفكري والاختراع في الإنتاج(شجاع، ٢٠١٠: ٣٩)، ومن هذه الناحية يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل رقم (٢١): الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر (مرسي، ١٩٩٨: ١١٢)

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** حيث تسعى منظمات الأعمال لتصبح الأقل تكلفة إنتاجا في صناعاتها. وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها (مرسي، ١٩٩٨: ١١٥-١١٨):

– ما يتعلق بالمنافسين، فمنظمات الأعمال المُنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

– ما يتعلق بالمشترين، فمنظمة الأعمال المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

– ما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

– ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

▪ **إستراتيجية التميز**: ويعني التميز أن تبحث منظمة الأعمال كي تكون فريدة في صناعاتها مع بعض المقاييس التي تجعلها مفضلة جدا لدى المشتري، فلا يستطيع المميز تجاهل موقعها في التكلفة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

يمكن إتباع استراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتَج.

- نظام للتّسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبيات.

- **إستراتيجية التركيز**: ويعني أن تسعى منظمة الأعمال لتكون جيدة في قطاعات تجمع أو مجموعات من قطاعات التجمع، لا أن تسعى لإنتاج أو لصناعات غير ممكن تحقيق عمليات التكامل الخلفي والأمامي فيها، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:
  - إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
  - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
  - التمييز والتكلفة الأقل معا.

وعن كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتميز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

٢- استراتيجيات مدرسة الاقتصاديين للتنافسية:

إذا كانت الاستراتيجيات التنافسية ينظر إليها كهدف واستثمار وتقنية في آن واحد، فلابد من وجود استراتيجيات ومراحل لتطوير وتنمية الميزة التنافسية، فقد ظهرت منذ منتصف ثمانينات القرن العشرين استراتيجيات (*4 Anyes*)والتي تضم عددا من الاستراتيجيات الأساسية، تمثل كل إستراتيجية مرحلة من مراحل تطوير وتنمية الميزة التنافسية لأي منظمة على المستوى العالمي، و قد سميت هذه الاستراتيجيات بإسم (*4 Anyes strategies*) لأنها تمكن المنظمة المعنية من التنافس في أي مكان (*Anywhere*) و في أي زمان (*Anytime*) و بأي طريقة (*Anyway*) و أمام أي منافس (*Anybody*).

- **إستراتيجية تبني المعايير والمقاييس الدولية للجودة الشاملة:** تسعى منظمات الأعمال في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المُنتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقُّعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك (مونيا، ١٩٩٩: ١١٠). وقد دفع إدراك المنظمة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المنظمة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليدا، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين. وتساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المنظمة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.
- **إستراتيجية القدرة على التحول والتطور من خلال التعلم والتكيف:** من خلال التعلم والتكيف تتمكن المنظمة المعنية من التقدير والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط والاستعداد لها وقبولها واكتشاف طرق حديثة لابتكار المنتجات

والخدمات الجديدة، والانفتاح والخلق والابتكار وتحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذو دلالة على المجتمع المحيط بهم، وسرعة الاستجابة لحل المشكلات. (أبو قحف، ٢٠٠٢: ١٧٦) وهذا يعني أن الوصول لهذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية هي: الخلق والابتكار، الانفتاح وتعلم الأفراد، و ثقتهم بأنفسهم.

فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها، ينبغي على منظمة الأعمال أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات وردة فعل السوق، مثل: إطلاق منتج جديد، التغير في التشريعات، اكتشاف بعض التطورات و التكنولوجيات الجديدة...إلخ.

لقد أصبح من الضروري مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية عن طريق تجديد وابتكار طرق مستحدثة في الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد. وفي هذا الإطار تعمل المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة في البحوث وتطوير المنتجات مع تحمل المخاطرة، علما أن تلك المخاطر أقل من مخاطر عدم التجديد، ويشمل التجديد هنا تطبيق اقتراح أو طريقة جديدة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة موجودة بطرق إنتاجية حديثة، وقد يطبق التجديد في النواحي التسويقية والإعلانية والتخزينية و البيعية، وقد تطبق المنظمات أساليب جديدة في الإدارة تنعكس على السلوك التنظيمي في التخطيط و اتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات ودعم القرارات. (النجار، ٢٠٠٦:٢٣٥)

- **إستراتيجية بناء المركز الذهني**: في هذه الإستراتيجية تأخذ منظمة الأعمال قرارا بتحديد المراكز الذهنية التي ترغب في بنائها لمنتجاتها داخل القطاعات السوقية المستهدفة. حيث تنطوي عملية بناء المركز الذهني للمنتج على محاولة غرس المنافع المتميزة للعلامة في أذهان المستهلكين علما أنهم (المستهلكين) عادة ما يقومون ببناء مراكز ذهنية للمنتجات الموجودة في الأسواق سواء ساهم رجال التسويق في ذلك أم لا، غير أن سعي المسوقين لبناء مراكز ذهنية عن منتجاتهم

تتيح لهم فرصة الحصول على ميزة تنافسية كبيرة داخل الأسواق المستهدفة، يتطلب منهم تدخلا مباشرا وتخطيطا دقيقا يؤثر إيجابيا على بناء مركز قوي، عن طريق اختيار إستراتيجية بناء المركز الذهني للمنتج، مما يجعل المنظمة منفردة ومتفردة عن غيرها في عقول عملائها(أبو النجا، ٢٠٠٨: ١٠٠).

يختار المستهلكون السلع والخدمات التي يحصلون من خلالها على القيمة الأكبر، ولذلك يسعى المسوقون إلى بناء المركز الذهني لمنتجاتهم وفقا لمجموعة المنافع الجوهرية التي يمكنهم تقديمها مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسون من خلال:

- الاستمرار في الأداء الجيد.
- الاتصالات التي تحقق التواصل الدائم مع عملائها.
- رصد ومراقبة مركزها الذهني.
- ضرورة الاهتمام بالتقييم المستمر للتطورات التي تطرأ على المركز الذهني للمنتج، حتى يمكن إجراء التعديلات التي تحقق التوافق مع التغيرات التي قد تحدث في البيئة التسويقية التي يتم العمل داخلها، سواء التغيرات في حاجات و رغبات المستهلكين أو تلك التي تحدث في استراتيجيات المنافسين. (أبو النجا، ٢٠٠٨: ١١٤)

* **إستراتيجية التحالف:** أضحى تكوين التحالفات بين منظمات الأعمال العالمية والمحلية ظاهرة ميزت العقد الأخير من القرن العشرين، حيث يأتي التحالف الاستراتيجي في شكل اتفاقية أو عدد من الترتيبات المبرمة بين طرفين أي منظمتين أو أكثر، تستهدف الربط أو التكامل الأفقي أو الرأسي بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية، من خلال التبادل والتعاون المشترك في مجال التكنولوجيا والسلع والمهارات والموارد الأخرى...و غيرها(أبو قحف، ٢٠٠٢: ١٨٧).

إن التعاون بين أطراف التحالف بهدف تحقيق ميزة تنافسية إنما ينبع من:

- إضافة قيمة إلى المنتج بعدة أساليب منها: خلق طرق و عناصر أداء متميزة ومتطورة والسرعة والتوقيت المتميز في تقديم المنتج، وتخفيض النفقات والمخاطر وتوفير مزيد من القيمة في الاستخدام للمستهلكين، بالإضافة إلى خلق صور معدلة للمنتج، وتقديم مزيد من القدرة على التوافق مع منتجات الآخرين.
- تكامل خطوط الإنتاج مع ملاحظة أن خط الإنتاج الأوسع والأعمق يخفض من حاجة العملاء إلى الشراء من الآخرين.
- الترويج المشترك الفعّال.
- السيطرة على قنوات التوزيع.
- فتح قنوات توزيع جديدة.
- خلق عمليات إنتاجية جديدة ومطورة واستغلال الموارد العاطلة مع المشاركة في مخاطر التطوير وكذلك تطبيق معرفة تقنية قد يملكها الآخرون وتحسين مستوى الكفاءة.
- التغلب على حواجز دخول الأسواق، مما يساعد على رفع مستوى النمو الاستراتيجي.
- المشاركة في اكتشاف فرص جديدة والتعلم من الآخرين.
- بناء القدرة المالية سواء من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو تحقيق دخل أكبر أو تقليل فرص التعرض لأخطار الاستثمار.
- المحافظة على التكنولوجيا ذات الأهمية البالغة.
- استخدام التحالف لإحباط الخصوم و عرقلة وصولهم إلى الموارد النادرة، و هذا قد يترتب عليه إما إرغام الخصم على تبني أسلوب المنظمة و خطواتها، أو رفع حواجز دخول السوق أو رفع قدراتها التفاوضية أمام الخصوم. (أبو قحف، ٢٠٠٢: ١٩١)

● رابعا: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة:

إن أفضل طريقة لبناء الميزة التنافسية المستدامة هي فهم حاجات الزبون المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وأن بناء علاقات ناجحة مع الزبائن هو شيء ليس باليسير، وإنما يجب أن تدمج هذه الاحتياجات والرغبات في صميم أعمال المنظمة، أي دمجها في استراتيجيات المنظمة، وأفرادها، وثقافتها، والتكنولوجيا، والعمليات التجارية.

١- المدخل المستند إلى الموارد:

إن فحص وتحليل البيئة الخارجية للفرص والتهديدات غير كاف لإعطاء ميزة تنافسية للمنظمة، فالتحليل يجب أن يشمل داخل المنظمة نفسها لمعرفة العناصر الإستراتيجية الداخلية، وهي نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تحدد قدرة المنظمة الحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات والفحص الداخلي يشار إليه غالبا بالتحليل التنظيمي، وهو يهتم بمعرفة وتطوير موارد وقدرات المنظمة.

إن ظهور المدخل المستند على الموارد كان إجابة لإشكالية كيفية تمكن المنظمة من ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، ويعتبر (*Edithpenrose, 1959*) من المنظرين الذين أصّلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة (سملالي، ٢٠٠٢: ١٥٥).

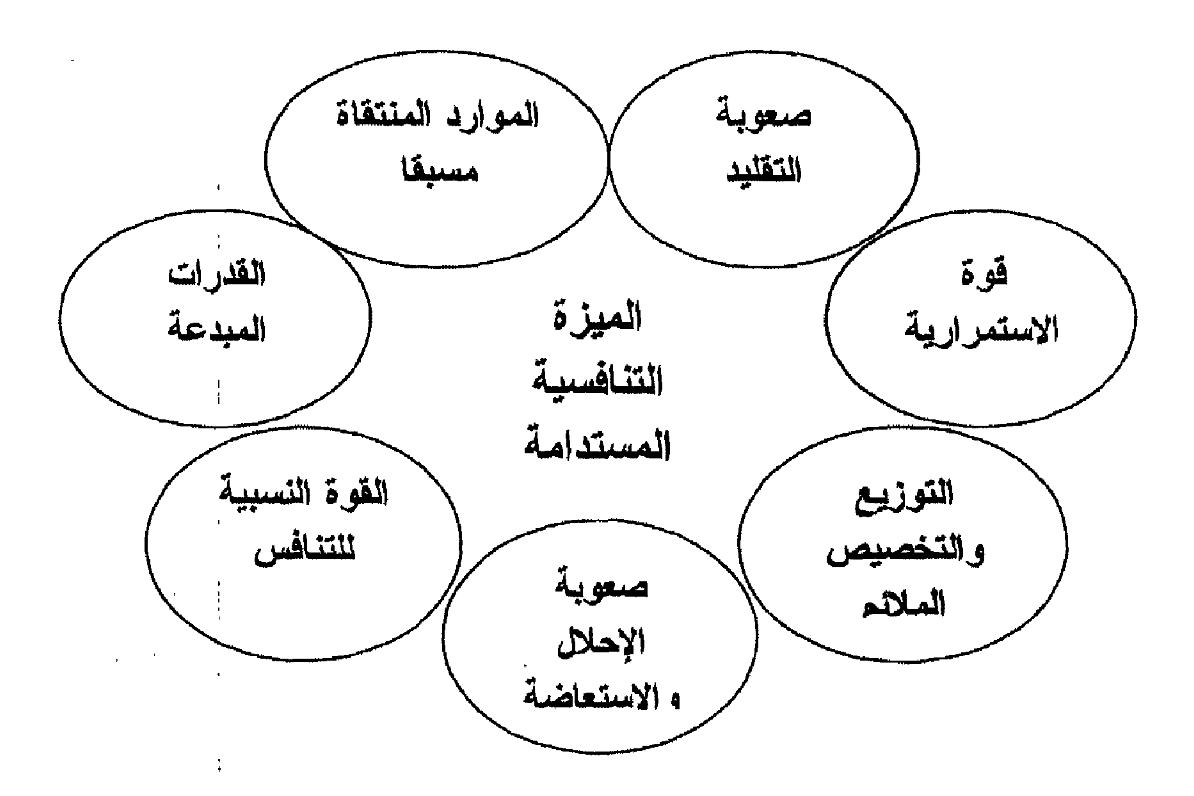
وتشير الموارد إلى كل الموجودات والإمكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة (بني حمدان وإدريس، ٢٠١٠: ١٤٧). كما أن الموارد لوحدها لا تشكل ميزة تنافسية، فجمع حزمة أو مجموعة من الموارد بطريقة متفردة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

ويشير كل من (طالب والبناء، ٢٠١٢: ١٨٨) إلى أهمية عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل وعلى وجه الخصوص الأنواع الآتية:

- الموارد الملموسة: تتضمن الموارد المالية والموارد المادية (البنايات، الأراضي، والمعدات).
- الموارد البشرية: تتضمن المهارات والمعرفة، والتفاعل والاتصال، والدافعية، ومعرفة الكيف.
- الموارد غير الملموسة: تتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة.
- الموارد التنظيمية: تتضمن التقارير والعلاقات.

لقد حدد (lynch, 2003: 229) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وادامة الميزة التنافسية والموضحة في الشكل (٢٢) التالي:

الشكل رقم (٢٢): مواصفات موارد المنظمة



المصدر: (lynch, 2003: 229)

من خلال الشكل أعلاه يتضح:

- أن الموارد يجب أن تكون منتقاة مسبقا من قبل منظمة الأعمال؛
- القوة النسبية، وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية؛
- يجب أن يكون لدى منظمة الأعمال قدرات إبداعية تحقق مزايا تنافسية مستدامة؛
- صعوبة الإحلال والاستعاضة؛
- التوزيع والتخصيص الملائم لأصحاب المصالح؛
- استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لأطول فترة ممكنة؛
- صعوبة التقليد؛

لقد هيكل كل من (*Chaharbaghif & lynch, 1999: 49*) موارد المنظمة إلى أربع مستويات كما يلي:

- **الموارد المتقدمة:** وهي الموارد التي تؤدي إلى تحرك وانتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال؛
- **الموارد الجوهرية:** تبين الخصائص الفريدة لمنظمة الأعمال وأساسيات الميزة التنافسية المستدامة؛
- **الموارد الأساسية:** فهي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع منظمات الأعمال ولكنها مفيدة لبقاء المنظمة؛
- **الموارد الخارجية:** وهي التي تقوم منظمات الأعمال بشرائها في أغلب الأحيان وتعطي ميزة تنافسية مستدامة.

إن الخطوات العملية لتجسيد مدخل الموارد ترتكز على خمس خطوات أساسية (مؤيد، ٢٠٠٥: ١١٥):

- تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا اذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المنظمة؛
- اختيار الإستراتيجية الحاصلة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمنظمة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحدد ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد، وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

٢- المدخل المستند على القدرات الجوهرية:

لقد تناول روّاد الإدارة الإستراتيجية تعريف مصطلح القدرة الجوهرية بمفاهيم عديدة، إلا أن جميع المفاهيم تصب في سياق واحد؛ فقد عرف (*Peace & Robinson, 2000: 67*) القدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والقدرات التي تصلح مصدرا للميزة التنافسية، وهي تميز المنظمة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها، في حين عرفها (*Prahuled & Humel*) بأنها حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة حقيقية للعمل (الزعبي، ٢٠٠٥: ١٥٢) باعتبار أن القدرات الجوهرية توفر الجذور للميزة التنافسية وذلك سبب لتقويتها بهدف تطوير ودعم المنتجات أو الخدمات المتعددة لإشباع أسواق متنوعة، وللقدرات الجوهرية خصائص تتمثل فيما يلي: (هلالي، ٢٠٠٩: ٤٨)

- تمكن من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛

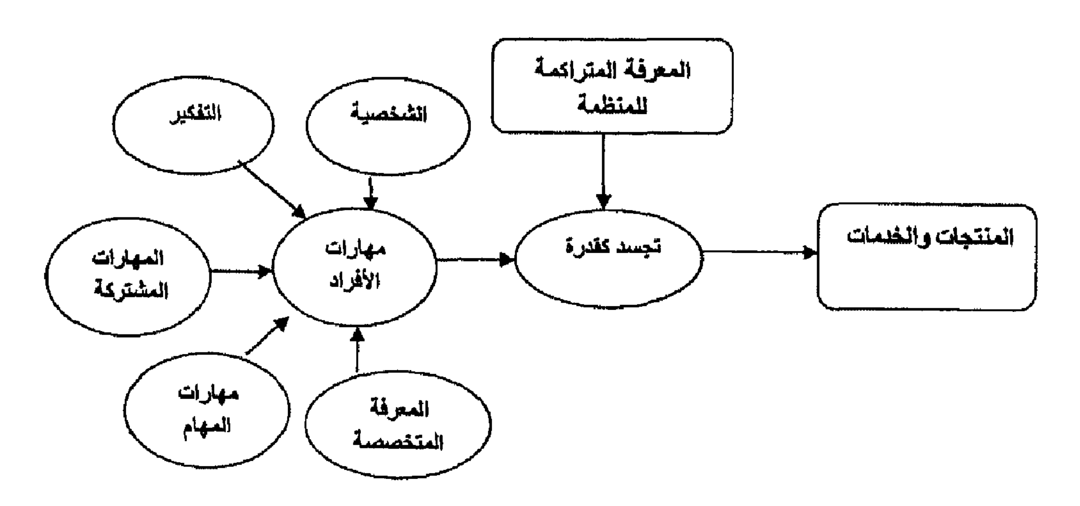
- تساهم كثيرا بمنافع المنتج التي يرغب بها الزبائن؛
- من الصعب محاكاتها، وهي مستدامة؛
- كثيرا ما تمثل تنسيقا معقدا للتكنولوجيات عديدة متجانسة ولمهارات تطبيقية؛

لقد أشار (*Hilt & Irelund*) على أن هناك ٥٥ نشاطا للقدرات المتميزة تقع ضمن المجالات الوظيفية، وبالرغم من أن هذه الأعمال تتباين في أوصافها للقدرة إلا أنها تبقى ضمن موضوعين أساسيين:

أن مصادر القدرة دائما من داخل المنظمة؛

أن القدرة تتولد عن طريق استفادة المنظمة من المهارات الداخلية ومواردها النسبية للمنافسين كما في الشكل (٢٣) الذي اقترحته كلا من (*Macmillan & Tampo*)

الشكل رقم (٢٣): جذور القدرات الجوهرية بالمنظمة



المصدر: (*Macmillan & Tampo, 2001: 77*)

إن مدة سرعة نجاح المنافسين في تقليد ومحاكاة القدرات المتميزة للمنظمة يعتبر أمرا على قدر كبير من الأهمية، حيث أن سرعة التقليد لها تأثير على متانة واستدامة الميزة التنافسية، وإذا تساوت العناصر الأخرى، فكلما كان المنافسون أكثر سرعة في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة. إذا فالعامل الحاسم هو الوقت، فكلما طال الوقت

الذي يستغرقه المنافسون في تقليد أي كفاءة متميزة، كلما تعاظمت الفرصة أمام المنظمة لبناء مركز سوقي قوي.

٣- المدخل المستند على الكفاءة:

مع بداية التسعينات وضع كل من (براهالاد وهامل) القاعدة الأساسية لتصور جديد منبثق عن مدخل الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، ويعرف كل من الباحثين الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون، وكثيرا ما يستعمل لفظ المهارة والقدرة للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح للمنظمة أن تكسب ميزة تنافسية، وتقوم الكفاءة بصفة عامة على ثلاث ركائز أساسية هي المعرفة والمعرفة العملية التي تعكس القدرة على انجاز مهمة معينة، إضافة إلى المعرفة الكينونة التي تمثل الرغبة والإرادة لانجاز تلك المهمة (طحطوح، ٢٠٠٩: ٢٣)، وتقسم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية الى ثلاث أقسام (*Raymand & jean, 2005: 79*)

- **الكفاءات الإضافية:** وهي الكفاءات التي ترتبط وجودها بوجود المنظمة وتدخل في تسيير لبنية الأساسية للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.

- **الكفاءات الضرورية:** وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المنظمة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة. ورغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمنظمة فإنه من الصعب على المنظمة بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المنظمات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المنظمات المنافسة.

- **الكفاءات الأساسية:** هي مجموعة من المعارف والمعارف العملية التي تنفرد المنظمة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المنظمات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.

٤- مدخل مستند إلى المعرفة:

إن الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة ما تكون مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو المناقلة أو الإحلال. وتُعد هذه النظرة تحولا استراتيجيا في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات غير الملموسة لكي تحقق منظمات الأعمال التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع قدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي.

كما أُشير إلى إدارة المعرفة بوصفها عمليات الأعمال المدعومة بإستراتيجية المنظمة التنافسية، وان مخرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهرية للمنظمة، وتوطيد وتعميق قدراتها وقابلياتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة والتقليد، فضلا عن تمكنها من تحقيق أداء متفوق، وتوليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنها هي التي تشكل أساس تنافسها الدائم عبر الزمن وتحت ظروف متغيرة (*Rsjsgopol,2000: 56*).

إن التفاعل الأساسي الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة بالمنظمة لمواجهة البيئات المتغيرة، وهذا بالاعتماد على أنواع عديدة من الأنشطة التنظيمية والإبداعية الذي يبينها (*Adams & Lament, 2003: 56*)

- القابلية للاستيعاب: أي قابلية المنظمة على إدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب وتطبيق المعلومات الداخلية الموجودة، وهذا النشاط مهم في إحياء الميزة التنافسية الموجودة، وخلق قدرات جوهرية جديدة ومزايا تنافسية جديدة مستقبلا.

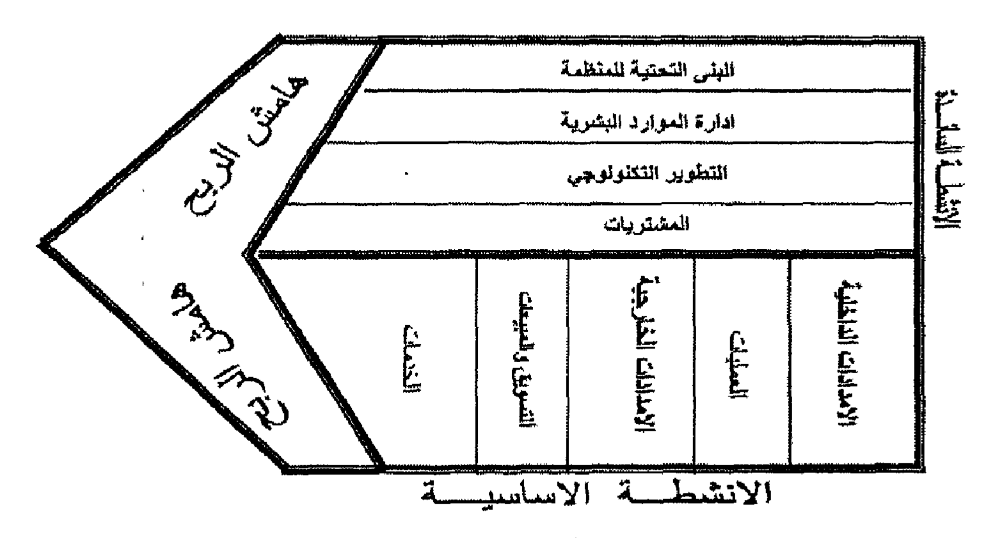
- قابليـة التحويل: تشـير إلى قابليـة المنظمة على جمع واسـتيعاب وتركيـب وإعادة نشـر المعرفة والتقنية، وهـذه العملية الداخلية تسـاعد فـي إدامة المزايا التنافسـية الموجودة وخلق منتجات وخدمات وعماليات جديدة وأكثر كفاءة وفعالية.

٥- مدخل سلسلة القيمة:

طـور (*Porter*) مدخـلا أخر يسـهم في بلـورة بناء الميـزة التنافسـية من خـلال إعادة تصنيف أنشـطة ومـوارد المنظمة بما يـؤدي إلى خلـق القيمـة للزبون وعلى ضـوء ذلك تم تصنيف النشاطات التي تولد القيمة إلى صنفين (عبد الرضا، ٢٠٠٩ : ٣٨):

- الأنشـطة الأساسـية: تلك الأنشـطة التي تولـد قيمة للزبون، وهي تتكون من شـبكة الإمداد الداخلي والعمليات وشـبكة الإمـدادات الخارجية والتسـويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع.
- الأنشطة السـاندة: وهذه الأنشطة التي يسـتدل من خلال اسـمها على أنها الأنشطة التي توفـر الدعم والإسـناد للأنشـطة الأساسـية، وهـي تتكون مـن البُنـى التحتية للمنظمة، وإدارة الموارد البشـرية، والتطوير التكنولوجي، فضلا عن المشـتريات، والشكل (٢٤) يوضح آلية عمل أنموذج سلسلة القيمة.

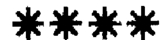
الشكل رقم (٢٤): آلية مدخل سلسلة القيمة



المصدر: (*Porter, 1999: 85*)

٦- مدخل (*VRIO*):

طـوّر كل مـن (*Barney & Hostelry, 2008*) مدخلا يقوم على افتـراض أن المنظمة تمتلك موارد قيمة (*Value*)، ونادرة (*Rare*)، ومكلفة التقليد أو يصعب تقليدها (*Closely to imitate*)، وأن منظمـة الأعمال متى ما نظّمت نفسـها لاسـتغلال هذه المـوارد فإن تلك سـوف يكون مصـدرا للميزة التنافسـية المسـتدامة (رشـيد وجـلاب، ٢٠٠٨: ١٥٨)، وهو مدخل يناظر في بعض جوانب تكوينه مدخل المستند على الموارد.



الفصل الثاني

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تقدمهُ من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. ومن خلال استطلاع لبعض الدراسات العالمية والعربية في مجال الميزة التنافسية تبين لنا أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يُعد كل واحد منها بمثابة بعد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتتمثل هذهِ الأبعاد بالكلفة الأقل، والاستجابة، والجودة، والإبداع، والسمعة، ونظراً لأهمية هذهِ الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في الدراسة والمُتمثل بالميزة التنافسية المستدامة.

● أولا: التكلفة الأقل كميزة تنافسية مستدامة:

لقد أصبحت التكاليف محل اهتمام كل منظمات الأعمال حيث تحتل الكلفة أهمية كبيرة في تحديد أسعار منتجاتها وبسبب أن هذا المفهوم مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة من حيث السعي إلى خفض كلفة المنتج مقارنة بالإيرادات المتحققة، مما يساعد على تحقيق الأرباح المطلوبة لتلك المنظمات. ومع تطور منظمات الأعمال وتطور منتجاتها تطور وتوسع مفهوم الكلفة حيث أصبح يعني الكثير لتلك المنظمات إذ عرفت الكلفة بأنها "مورد مضحى به لتحقيق هدف أو غرض محدد وهذه الكلفة تقاس بوحدة النقد المعمول بها والواجب دفعها في شراء السلع والخدمات ".(*Horngren, et, al, 2000:26*).

١- **تعريف تخفيض التكلفة**: إن عملية خفض الكلفة تُعد من المهام الأساسية في منظمات الأعمال والتي تؤثر بشكل رئيسي في مستوى الإيرادات التي تحققها تلك المنظمات. ولقد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم خفض الكلفة إذ

تم تعريفة بأنـه "تحقيق وفورات حقيقية ومسـتمرة في كلفة الوحـدة من البضاعة المصنعة أو الخدمـة المقدمة دون التأثير علـى ملائمتها للاسـتخدام المطلوب" (الزويني،٢٠٠٧: ٦٠).

وعرفت عملية خفض الكلفة أيضا بأنها "الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال الاسـتخدام الأمثـل لعناصر التكاليف، والسـرعة في انجـاز العمليات أو زيادة الإنتاج بما يـؤدي إلى خفض تكلفة الوحـدة المنتجة دون أن يؤثـر ذلك على جودتها ووظائفها " (السـامرائي،١٩٩٩: ١٥). إذ يجب أن تتم عملية خفض الكلفة دون المسـاس بنوعية ومواصفات السـلعة المنتجة أو المباعة أو الخدمة المؤداة فمثلا استعمال مواد رديئة النوعية كونها ذات كلفة أقل في صناعة سـلعة معينة لا يعد تخفيضا لتكاليف المواد الأولية المستعملة في صناعة السلعة. (الزويني،٢٠٠٧: ٦٠)

٢- **مبادئ تخفيض التكاليف:** حتى يتـم القيام بعملية التخفيض فـي التكاليف بنجاح وفعّالية، لابد من مراعاة بعض المبادئ والأسس التالية (الجبر،١٩٩٧: ١٨٧):

- التركيـز أولاً علـى العناصـر التـي تحتمـل التخفيـض الأكبـر فـي التكاليـف بأقل المجهودات مقارنةً مع العناصر الأخرى.
- يجـب ألاّ تكون تكلفـة دراسـة وتحليـل التكاليـف وتطبيـق المقترحـات أكبر من التخفيض في التكاليف.
- يجب ألاّ يؤدي التخفيض في التكاليف إلى تخفيض الجودة مما يؤثر على إجمالي الإيرادات.
- يجب ألاّ يؤدي تخفيض التكاليف إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية خاطئة كالاستغناء عن أصل ثابت قد يحتاجه المشروع في المستقبل القريب.
- يجب ألاّ يؤدي تخفيض التكاليف إلى إضعاف الـروح المعنوية لدى العاملين مما يؤثر على الإنتاجية.

تُعد الكلفة المنخفضة البُعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من منظمات الاعمال، والـذي يقصد به قدرة المنظمـة على إنتاج وتوزيـع المنتجات بأقـل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق والتمكن من السيطرة عليه ولا شـك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سـوف ينعكس على السـعر النهائي للمنتج ويمنـح المنظمة ميزة تنافسـية خاصة في الأسواق التي يكون بها المسـتهلك أكثر حساسية تجاه الأسـعار، والذي يتوقف شراؤه من عدمه على أساس ذلك.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي:

- الوفرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسـة توزيع تتوافـق مع خصوصية المنتـج والمحافظة عليه وسـلامته من التلف.
- الارتقاء بمسـتوى اسـتغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشـركة لتقليل نسـبة تأثيـر التكاليف الثابتـة على الكلفـة الكلية للوحـدة الواحدة مـن الإنتاج(البكري، ٢٠٠٨: ٢٠٥).

٣- **مزايـا ومخاطـر اسـتراتيجيات التكلفة:** هنـاك العديد مـن المزايـا والمخاطر التي يمكن أن تعـود على المنظمات مـن وراء تطبيق إسـتراتيجية التكلفة، ومن أهمها ما يأتي:

- **مزايا إتبـاع إسـتراتيجية التكلفـة:** إن تطبيـق إسـتراتيجية التكلفـة يُدر علـى منظمة الأعمـال عـدة نتائج، تسـاهم فـي تعزيـز الوضعية التنافسـية لهـا، هذا مـع مراعاة الشروط والمقومات التي تسـاهم في نجاح هذه الإسـتراتيجية، وأهم هذه النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

- **تحسين الوضعية التنافسية**: المنظمة التي تتمكن من التحكم في تكاليفها، تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق، ذلك لأنها تملك أهم سلاح تنافسي يتمثل في هامش المناورة السعرية.

- **مواجهة المنافسين المحتملين**: إضافة إلى قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين الحاليين، تتمكن عن طريق إستراتيجية التسعير مواجهة المنافسين المحتملين، وبالتالي التخفيض من جاذبية الصناعة للمستثمرين الجدد.

- **مواجهة المنتجات البديلة**: يمكن للمنظمة مواجهة المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها، من خلال استخدام تخفيضات السعر لمجابهة أسعار المنتجات البديلة التي عادة ما تكون جذابة.

- **قوة التفاوض مع الموردين**: المنظمة التي تنتج بتكلفة منخفضة، يمكنها أن تكون في مأمن من ضغوطات الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- **قوة التفاوض مع الزبائن**: تجعل إستراتيجية التكلفة المنظمة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث بإمكانها الاستجابة لطلباتهم ورغباتهم مما يزيد من حصتها في السوق.

- **مخاطر إستراتيجية التكلفة**: على الرغم من المزايا التي توفرها هذه الاستراتيجيات للمنظمة، إلا أنها لا تخلو من نقائص ومخاطر تهدد كيان المنظمات التي تتبنها نوردها فيما يلي:

- **صعوبة تحقيق نمو المنظمة**: إن المنظمة في إطار تنفيذها لإستراتيجية ما، فإنها تسعى لتحقيق هدف النمو وهذا لا يتحقق إلا في الأجل الطويل، وأن إستراتيجية التكاليف تزيد من تحركات المنافسين وأحجام الإنتاج وهذا يعني

نمو القطاع،هـذا النمو لابـد أن يصاحبه نمـو بوتيرة أكبـر على مسـتوى المنظمة، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بتوفير التمويلات اللازمة، حينها تصدم المنظمة بمشاكل تمويلية فيصعب تحقيق هذا النمو.

- **الخبرة المقلدة:**إن من بين أهم المشاكل التي تنتج عن هذه الإستراتيجية، خصوصا وأنهـا تعتمد علـى أثر الخبـرة إلى حـد كبير، وهـو إمكانيـة تقليد هـذه الخبرة من طرف مؤسسـات منافسـة لا تملـك خبرة، مـن خـلال قيامهـا بإدخال تحسـينات منتج المؤسسـة، فتؤثر على انخفاض تكاليفه أكثر من تلـك الانخفاضات الناتجة عن الخبـرة المتراكمة ومن ثـم الفوز بحصة من السـوق، ومن جهـة أخرى يمكن اسـتعمال تجهيـزات وآلات أكثـر أداء من طرف منافسين أقـل خبـرة تمكنها من خفض تكاليفها (*Jean,2002: 74*)
- **صعوبـة التكيـف مـع الوضعيات الجديـدة:** إن هـذه الإسـتراتيجية تتطلـب الإنتاج بكميـات كبيـرة والتـي بدورهـا تلـزم المنظمة بـذل مجهـودات كبيـرة فـي توفير الاسـتثمارات والتجهيزات، هذه الوضعية ينتج عنها مشـاكل متعـددة في التكيف مع التغيرات التي قد تحصل، لا سـيما تلك المرتبطة بالتطـور التكنولوجي، وتغير سلوك المستهلكين (مرسي، ١٩٩٦: ١٤٠).
- **مخاطر حرب الأسـعار:** إن تبني هذه الإسـتراتيجية مـن قبل عدة منظمـات أعمال منافسة، يؤدي إلى ما يعرف بظاهرة حرب الأسعار، حيث لا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف، باعتبار أن القضية تقود إلـى التضحية بهوامش الربح والتنافس في تخفيض الأسعار، مما يقود إلى تدهور إجمالي المردودية داخل ميدان النشاط دون أن تنجح أي منظمة في اكتساب وضعية جيدة.
- **إهمـال دور السـعر والتكلفة فـي المنافسـة:** تقل أهميـة المنافسـة عـن التكلفة في بعض المنتجات، خاصة تلك السلع الكمالية، والنشـاطات المرتبطة بالتكنولوجيا المرتفعة، حيث يحتل عنصـر التكلفة المرتبـة الثانية بعد كل من الجـودة والتطور

التكنولوجي، وابرز مثال على ذلك المعدات الطبية والأسلحة التي تهمل فيها التكلفة ولا يؤخذ بها كمعيار (Jean ,2002: 76)

إن نجاح منظمات الأعمال في إدامة ميزتها التنافسية من خلال تدنية التكاليف يتطلب منها ضرورة تحسين جودة وأداء الموارد المتاحة، مع معرفة كيفية توجيه نفقاتها بما يسمح لها من الحصول على تخفيضات حقيقية ومستمرة في تكلفة الوحدة المنتجة دون تأثر المنتج في تصميمه وجودته.

• ثانيا: الاستجابة كميزة تنافسية مستدامة:

إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكُتّاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور.

ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات الزبائن. وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية.

١- مفهوم الاستجابة:

إن عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه المنظمة يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، كما هو الحال مع تطوير منتجات جديدة ذات سمات تفتقر إليها المنتجات الحالية. إذ أن إحدى الطرائق الرئيسة لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنها وكسب ولائهم لها فهي قد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية.

ويعتبر الزبون هو مركز اللُّعبة وهو الذي يحدد حاجاته أولا ومن ثم على المنظمة أن

تقوم بما يجب عمله لإشباع هذه الحاجات ويعتمد التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات بشكل أفضل (طالب والبناء، ٢٠١٢: ٢٥٠).

ويوضح (Evans and Collier,2007: 126) بأن الوقت في مجتمع اليوم يٌعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:

- **تخفيض زمن التسليم للعميل**: أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.
- **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق**: وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على تقديمه للأسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.
- **تخفيض زمن تحويل العمليات**: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فأنه وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.
- **سرعة التطوير**: وتعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية على ها المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

يتضح من ذلك أن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم

وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من اجل تلبيتها، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع استمرار وإدامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم، كل ذلك يساعد المنظمة في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد من خلال وضع حاجات الزبائن في محور الأنظمة والتطبيقات التسويقية.

إن الحديث عن الاستجابة يجُرنا للخوض في موضوع المرونة الذي أصبح بعدا تنافسيا حاسما في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (*Dilworth, 1992: 43*). ويشير (*Evans,1997: 67*) إلى إن العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعتبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات. فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- **مرونة المنتج(الإيصائية)** وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة (*Slack,1998:59*).
- **مرونة المزيج**:وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم**:وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- **مرونة التسليم**:وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

تأسيسا على ما تقدم نرى بأن بُعد الاستجابة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي منظمة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

● ثالثا: الجودة كميزة تنافسية مستدامة:

لقد أدّى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنّها عملية دمج عمليات المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة

١- ماهية الجودة:

لقد شهدت منظمات الأعمال اليابانية انطلاقة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال حلقات الجودة، وبعد حصولها على نتائج جيدة بدأ هذا المفهوم يخطف اهتمام إدارات منظمات الأعمال في الدول الصناعية الأخرى في أوربا و أمريكا. والواقع أن مفاهيم الجودة عرفت عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة (الحسين، ٢٠٠١: ٢٠٩):

- **المرحلة الأولى**: كانت الجودة تعني جودة المنتج، وذلك عن طريق الاهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج، وأداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى، وقياس تكلفة الإنتاج المعيب، وتحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.
- **المرحلة الثانية**: ارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل، وذلك بالاقتراب منه وتفهم حاجاته وتوقعاته.
- **المرحلة الثالثة**: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق جعل السوق أساس

كل القرارات، الاقتراب من السوق و العملاء أكثر من المنافسين، التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، والبحث عن أسباب انصراف العملاء لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة.

في حين تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل شامل، يسعى لخلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت (*Bernhard, 1991: 42*). وثمة من عرفها بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل (فلاق، ٢٠١٠: ٣١).

٢- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية:

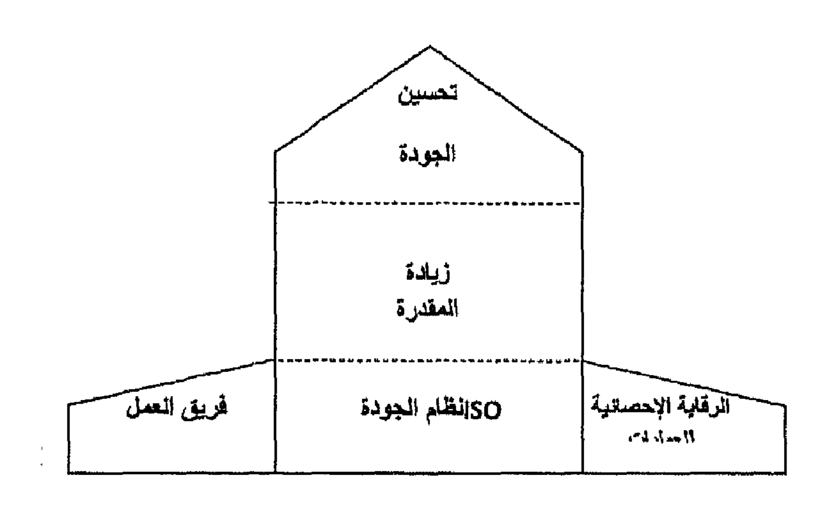
- **تحقيق مستوى متميز من الجودة**: و ذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء، مع الاستمرار في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، لتتعدى مرحلة مقابلة حاجات و رغبات العميل إلى مرحلة تجاوز توقعاته، حيث لا يمكن بلوغ هذا المستوى خلال فترة قصيرة، و لكنه يحتاج إلى فترة زمنية بعيدة المدى.
- **خفض التكاليف**: تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، و هذا يعني تقليل نسبة التلف والأخطاء وإعادة العمل، فالهدف الرئيسي للجودة الشاملة هو الوصول إلى مرحلة التلف الصفري.

- زيادة العوائد والأرباح بزيادة المبيعات والحصة السوقية.
- رفع مستوى رضا الزبون للوصول للولاء الزبوني.

- زيادة مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

إن هـذا الأسـلوب الإداري الحديث من شـأنه أن يعطـي المنظمة موقعا متميّزا سـيما في ظلّ المنافسـة الحادة داخليا وخارجيا، ويكون ذلك بتحسـين مسـتوى جودة المنتجات والخدمات وهو ما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر عملائها ويعزز ثقتهم بها، وضمان ولائهم لها، وطبعا هذا كله يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تدعم قدرة المنظمة على بقاءها وتفوقها ويوضح الشـكل التالي دور إدارة الجودة الشـاملة في تحسـين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمنظمة.

شكل رقم (٢٥): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمنظمة



المصدر: (سونيا، ٢٠٠٣: ٤٩)

من خلال الشـكل السـابق يتضح أن اعتماد سلسة المواصفات القياسـية إيزو ٩٠٠٠، وكذا إجراء الرقابة الإحصائية للعمليات مع تشـكيل فرق عمل، تعتبـر أحد متطلبات تطبيق إدارة الجـودة الشـاملة والهادفـة إلى تحسـين جودة السـلع والخدمـات بما يرضـي أذواق ورغبات المسـتهلكين وهو ما يؤدي بالمنظمة إلى كسب المنافسة والتربع على قاعدة صلبة من السوق داخليا وخارجيا.

٣- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهما عميقا لابد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلي الرؤيا الكلية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعي للتطور والتحسين المستمر. ولإدارة الجودة الشاملة مبادئ تكمن فيما يلي:

- **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقًا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتطويرها (جريس، ٢٠٠٤: ٣٤).

- **التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته:** ويشمل العميل هنا كلا من العميل الخارجي ممثلا بالزبائن والمراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة، كما يشمل العميل الداخلي ممثلا بالموظفين العاملين في المنظمة، وتقوم الجودة على أساس أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على تلبية توقعات العملاء، فهم يمثلون شرعية المنظمة وغايتها الأساسية ولهذا لابد أن يكون العملاء هم بداية ونهاية إجراءات التحسين.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستفيد الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة (الصرن، ٢٠٠١: ١٣١).

- **التحسين المستمر للعمليات:** يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها

أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم العمل(بن سعيد، ١٩٩٧: ٩٤).

- **استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات:** فالقرارات ليست مجرد تكهنات وآراء شخصية وارتجالية بل قرارات مدعمة بالحقائق، وهذا يتطلب التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية. (الرشيدي، ٢٠٠٤: ٦٠)

- **التركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معاً:** وهذا يعني تجاوز التركيز على المخرجات فقط والاهتمام بالعمليات لأن العمليات السليمة والصحيحة تكفل لنا مخرجات صحيحة.

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها، وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر، ومن خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج. في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصاً مواتيةً للتطوير والتحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها. (زين الدين، ١٩٩٦: ٤٤)

- **العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر فقط:** وهذا يتطلب توطيد العلاقة مع الموردين واختيار الموردين على أساس جودة المواد الأولية والالتزام بالمواصفات والمعايير أكثر من التركيز على السعر، كما يتطلب هذا الأمر تعزيز التعاون مع الموردين لأنهم ركن أساسي في تحقيق

الجودة لأن المدخلات السليمة لها دور أساسي في إنتاج مخرجات ذات جودة عالية (نجم، ٢٠٠٤: ٥٨).

- **دور القيادة:** فهي التي تتخذ قرار التطبيق من خلال نقل قناعتها بالجودة لباقي العاملين، وتجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين، كما أنها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وهي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. على الطرف النقيض فإن غياب مساندة الإدارة العليا وعدم الاقتناع بإدارة الجودة الشاملة يؤدي للفشل والإخفاق (شمدت وفاتجا، ١٩٩٧: ٢٧).

- **التدريب المستمر:** حيث تتاح فرص التدريب لجميع العاملين كما تصبح عملية التدريب عملية مستمرة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر مفهوم التدريب على البرامج التدريبية الرسمية في مراكز التدريب، بل إن كافة الجهود التي تؤدي لتنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين تعد جزء من التدريب. من ناحية أخرى يتم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وبتقويم التدريب من جهة أخرى وذلك لزيادة فاعلية البرامج التدريبية (الرويلي، ٢٠٠٢: ٢٥).

- **التغذية العكسية:** إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع (زين الدين، ١٩٩٦: ٤٣).

وبهذا أصبح تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمرا غاية في الأهمية، خاصة مع التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة التي تفرض على منظمات الأعمال ضمان التحسين المستمر لأدائها، لتضمن البقاء في ملعب المنافسة، وأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تضمن لها ذلك.

• رابعا: الإبداع كميزة تنافسية مستدامة:

إن منظمات الأعمال وجدت لتقديم المُنتجات(سلع وخدمات) إلى الزبائن، ومن أجل أن تَبقى وتَنمو في البيئة الخارجية والتي تَشهد مُنافسة حَادة بين المنظمات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تَقديم مُنتجات جديدة وتَحسين المُنتجات الحالية لتلبية مُتطلبات الزبائن أو التفوق عليها. ويعد الإبداع من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، لأنه يعطي المنظمة شيئاً فَريداً تَفتقدهُ المنظمات المُنافسة الأخرى، كالإنفراد الذي يُميز المنظمة عن مُنافسيها في الكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم. وهذا يعني لكي تَتمكن المنظمة من البقاء والنمو في أسواق المُنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تَقديم كل ما هو جديد أو مُحسن من المُنتجات ليُحقق لها ذلك التفوق على المُنافسين.

١- تعريف الإبداع وأنواعه:

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أن تودي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبتغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

وتباين الكُتّاب في تعريف الإبداع فوفقا لـ (*VandeVen*) يعني الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها (*Scott & Bruce, 1994: 560*)، أما (*Amabil, 1998:77*) فعرفته بتشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة".

ويرى (*Drucker*) أن الإبداع هو الطريقة التي تعتمدها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً (*Hitt, et.al., 2001: 524*) وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في

بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء.

كما عُرف بـ" عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة، أو تطويرها لتقبل اقتصادياً، فهي التطبيق العلمي للابتكار" (الصرن، ٢٠٠٠: ٢٧) وبما يُميز بين الإبداع والابتكار، الذي يعبر عن "القدرة على التفكير غير التقليدي"، أو "اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة (أصيلة)، أو حلول استثنائية"، ويقف عند حدود الفكرة، و يأتي الإبداع لينفذها (*Schermerhorn , 1996: 26*)، وهذا ما أكده (*Drucker*) فهو يرى أن الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقة أفضل (السامرائي ١٩٩٩: ٢٩). كما أن الابتكار (*Creativity*) هو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه (*Robbins, 1998: 105*)، وبما يشير إلى عدم ضرورة توليد نفس الشخص لهذه الأفكار، بينما **الإبداع** هو تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة (*Scott & Bruce , 1994: 560*)، ويمكن أن نستخلص مما سبق بأن الإبداع:

- عملية تبني و استخدام أفكار و أساليب جديدة قابلة للتطبيق.
- يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- منح المنظمة الاقتدار المميز لمواجهة المنافسين.

وهناك عدة تصنيفات للإبداع، نذكر منها:

- **الإبداع المُنطلق**: ويهدف إلى تحقيق نتائج مبتكرة غير عادية تعزز مستوى أداء المنظمة نحو استراتيجيات ومجالات وآفاق جديدة لم يسبق أن تم التوصل إليها، وبذلك يتحقق تمييز واضح في موقف المنظمة التنافسي. هو أحد سمات المهام الكبيرة التي يقوم بها القائد الإداري في المستويات العليا (الرحاحلة، ٢٠١٠: ٢٣٠).
- **الإبداع الفني**: حيث يهدف إلى تطوير الأساليب والطرق المتبعة في حل

المشكلات والكشف المبكر عنها، وتحليل أسبابها ليتم وضع الخطط لمعالجتها لرفع من مستوى الأداء والقدرات والتقليل من الأخطاء.

- **الإبداع الموجه ذاتيا**: حيث يهدف هذا النوع من الإبداع إلى تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها أي المحافظة على استمرار تقديم الخدمات أو المنتجات من أجل البقاء.

أما كلا من (*Carrier & Garand, 1996: 11*) فقد صَنفا الإبداع إلى أربع مجموعات:

- **المجموعة الأولى**: تحتوي على تصنيفات الإبداع بحسب طبيعته، حيث يتم التفريق بين الإبداع التجاري، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي. كما يمكن تصنيفه إلى: الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي.

أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه المجموعة هو التصنيف الذي يقسم الإبداع إلى خاص بالمنتج (بحث و تطوير سواء جزئي أو كلي) و إبداع خاص بالعمليات.

- **المجموعة الثانية**: وتحوي على التصنيفات الإبداع وفق معيار التخطيط للإبداع و هكذا يتم التمييز إبداعات المخططة، أي تلك التي تم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة وغالبا ما تكون مستمرة، وإبداعات غير مخططة وهي التي تحدث من حين إلى أخر وعند الحاجة لها فقط.

- **المجموعة الثالثة**: تختص بالتصنيفات التي تعمد عل معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الحسبان درجة وعمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة، بعض الإبداعات التي تحدث تغيرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة تسمى الإبداعات الجذرية، في حين الإبداعات السطحية تسمى بالروتينية.

- **المجموعة الرابعة**: وتحتوي على مجموعة من التصنيفات المختلفة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها منها تصنيف حسب عدد الأشخاص المساهمين في انجازه.

٢- الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع:

إنّ الجدول التالي يبين التقنيات التي تستعملها منظمات الأعمال جراء تطبيقها للإبداع، فالإبداع في مفهومه واحد، ولكن التقنيات المستعملة من أجل تحقيقه تخلق عنها ميزات إستراتيجية والتي تميز المنظمات عن بعضها البعض.

الجدول رقم (٠٦): الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع

الميكانزمات	الميزة التنافسية
التجديد في عرض المنتج أو الخدمة	عرض وتقديم أي شيء جديد لا يقدر على عرضه أي آخر.
التجديد في الإجراء	عرض حسب الطرق بان الآخرين لا يمكنهم إنتاج منتج / خدمة بطريقة أسرع وبأقل تكلفة.
التعقيدات	عرض وتقديم منتجات لا يقدر عليها الآخرون أو يجدون صعوبة في التحكم فيها.
الحماية القانونية للملكية الفكرية	عرض منتج / خدمة لا يقدر الآخرون على صنعها إلا من خلال شراء الليسانس المتعلق بها أو دفع الحقوق المتعلقة بها
إضافة أو توسيع هامش العوامل التنافسية	تغيير قاعدة التنافس مثل ثمن المنتج أو ثمن الجودة أو ثمن الجودة أو الاختيار
السبق في السوق مع استغلال أخطاء الآخرين	إنّ مميزات المنتج الجديد ونعني الأول الظاهر في السوق تفيد في بعض الأحيان تفيد في ظهور أخطاء غير منتظرة وفي هذه الحالة انتظار حدوث أخطاء أولية من المنافس للتنقل بسرعة والعمل على تصحيحها من أجل تقديم منتج أولي.
المفهوم الصحيح للبنية التحتية	عرض أو تقديم منتج / خدمة والذي يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات وإحداث منتجات يمكن الحصول عليها.

إعادة كتابة القواعد	عرض منتج أو خدمة جديدة أو عرض مفهوم لإجراء طريقة جديدة تساهم في إحداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى إنتاج سلع وخدمات إضافية وتكميلية
تحويلات عبر مختلف مجالات التطبيق	إعادة التنسيق بين العوامل المؤكدة عبر الأسواق المختلفة.
ميكترمات أخرى	إنّ الإبداع يعتبر اكتشاف طرق جديدة ومفاهيم تمكن من الحصول على امتياز استراتيجي بطريقة تؤدي إلى إمكانية اكتشاف طرق جديدة والمحافظة على تميزها.

المصدر: (Tidd et al, 2006: 08)

تبين من خلال الجدول أنّ الإبداع في المحيط العملي يعتبر كعامل للتفرقة والاستدامة في الميزة التنافسية ما بين المنظمات، فإستراتيجية الإبداع هي جزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة، تشمل إستراتيجية الإبداع تحليل المنظمات للأنشطة والأعمال،السوق وبيئة التكنولوجية وما هي الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار،كما تشمل عملية صنع الاختيارات في ما يتعلق بالإبداع في حالات عدم التأكد. ويبن الجدول رقم (٠٧) بالتفصيل تأثير الإبداع على المنافسة السوقية.

الجدول (٠٧): تأثير الإبداع على المنافسة السوقية

الإبداع والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء	عندما يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكلفة، من أجل تخفيض الأسعار وتدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، تستطيع المنظمات استخدام الأسعار كسلاح لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المنظمات التي تتميز بالتكلفة المرتفعة بالمواجهة هي الأخرى عن طريق تخفيض الأسعار، فيجب على المنظمة الأولي الاحتفاظ بسرية إبداعاتها التكنولوجية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة.

الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلي السوق	إذا ما تمكنت المنظمات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع المستمر فإنّ هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمنظمات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرياحا كبيرة.
تأثير الإبداع على قوة المشترين	إذا ساهم الإبداع في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، هذا ما يؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين وعليه القدرة على تضييق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين) والزبائن.
تأثير الإبداع على قوة المنتجين	إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإنّ تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن. إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة لها تستطيع أن تدفع الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإنّ ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.
أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة	يسمح الإبداع بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المنظمة، ومن ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المنظمة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تتهيأ الفرصة أمام المنظمة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

المصدر: (قوراري، ٢٠١٢: ١١٩)

إن ما تم عرضه في الجدول يمثل جانبا من الأسس التي يستند عليها في تبرير أهمية الإبداع ودوره في تحقيق إدامة التميز للمنظمة، ولا يمكن التصور أن هذا العرض قد ألم بجميع الجوانب والأفكار والمبادئ المتعلقة بهذه العلاقة، وذلك لما يشهد الاقتصاد العالمي من تحولات غير مسبوقة وظهور مفاهيم و فلسفات جديدة، فالعالم اليوم يعيش عصر المعلومات والاتصالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث تعتبر كل هذه المتغيرات المحرك الرئيس لتزايد حدة المنافسة، وأصبح نمو وتطور المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحديثة يعتمد على التقدم والإبداع.

● خامسا: السمعة كميزة تنافسية مستدامة

يُعد دور السمعة مهما ومحوريا في تشكيل سلوك الأفراد وتؤثر في تصرفاتهم، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف. ولذلك أدركت المنظمات أهمية دراسة سمعتها لاستخدام ذلك في دعم أنشطتها.

١- مفهوم سمعة المنظمة:

إن فكرة سُمعة المنظمة معقدة ومتداخلة يصعُب قياسها، وقد نظر إليها الكُتّاب من زوايا مختلفة، حيث عرفها (*Fombrun,2007: 37*) بأنها تخمينات كلية في أذهان الناس حول صورة المنظمات وخدماتها.

ووُصفت السمعة بأنها تقييم الجمهور لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي انطباع المتعاملين معها حول منتجاتها وسياسيتها وأنظمتها، وكلما كان رأيهم ايجابيا حرصوا على استمرار العلاقة وتدعيمها، وقد يرتبط بالمنظمة سمعة معينة تبرز في اذهان المتعاملين تحصل من خلالها على ميزة تنافسية مستدامة. (عودة، ٢٠١٢: ٣٢)

وقد ميز (*Iwu-Egwuonwu,2011: 201*) بين سمعة المنظمة داخليا وخارجيا

- **السمعة الداخلية**: والتي تسمى سمعة العمل، تتضمن السمات المختلفة بكل ما يتعلق بالعمل وفهم أصحاب المصالح لنشاطات المنظمة.

- **السمعة الخارجية**: والتي تسمى أحيانا السمعة الاجتماعية، والتي اشتقت من بصائر وتصورات أصحاب المصالح الخارجيين لنشاطات المنظمة، وهم يمثلون الجمهور بشكل عام وليسوا قريبين من المنظمة كقرب أصحاب المصالح الداخليين وإنما يدركون ما تكون عليه المنظمة من انطباعات على أساس تصوراتهم ونشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح الداخليين.

ويضيف (*Abimbola, 2009: 219*) أن للسمعة الخارجية أهمية كبيرة على منظمة الأعمال، ويجب أن تعمل باهتمام بالغ في توطيد العلاقة الملائمة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لإظهار صورة أفضل عن المنظمة مما يعزز سمعتها بشكل عام

٢- أهمية سمعة المنظمة:

إن دعم السمعة الايجابية تمثل الأرض الصلبة للمنظمة، ومصدر ثمين وايجابي للجهود المبدعة لتزويد قيمة إلى المجتمع من خلال هوية المنظمة والاستفادة إلى أبعد الحدود من أصالة المنظمة. ويرى (*Iwu-Egwuonwu,2011: 202*) أنه على الرغم من أن دعم السمعة مفهوم معنوي، فإن السمعة الجيدة تزيد المنظمة بشكل واضح وتزويدها بميزة تنافسية ثابتة، وأن العمل يجب أن ينجز ويحقق أهدافه بسهولة مما يعزز سمعة جيدة بين أصحاب المصالح، وخصوصا الزبائن وقادة الرأي في منظمات الأعمال والخبراء الماليين والمجهزين بالإضافة إلى العاملين الحاليين والمحتملين، وأن أهمية دعم سمعة المنظمة الجيدة يمكن أن تعرض في النقاط التالية:

- قيام المنظمة في وضع قسائم السعر على المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن حيث يكون راغب لدفع مثل هذه الأسعار.

- الابتعاد عن الخلافات بين أصحاب المصالح مما يساعد في دعم المنظمة.

- الزبائن يفضلون رعاية المنظمة للمنتجات والخدمات الجيدة.
- إن المنظمة التي تتمتع بالسمعة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية.
- السمعة الجيدة تشكل عاملا لجذب العاملين الجيدين.
- تساعد على توليد ولاء المستهلك للمنظمة عند شعوره بالرعاية والاحترام المستمرين.
- تساعد المنظمة في الحصول على رأسمال المطلوب لمشاريعها.

وتبرز أهمية السمعة في قدرة المنظمة على بيع المنتجات والخدمات وجذب المستثمرين وتحقيق ربحية عالية (*Nakra,2000: 35*). وأن للسمعة أهمية في خلق ميزة تنافسية وتعد أحد المصادر الرئيسية لها، وأن العلاقة بين إدارة سمعة المنظمة والأداء التنظيمي يمكن أن يكون سيف ذو حدين تؤثر على كل أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنظمة.

ويضيف (*Hong & Yang,2009: 384*)أن السمعة القوية المرتبطة بالأداء المالي تزيد من فعالية الإعلان والقدرة على شحن القيمة، وتحسن استخدام العاملين، وتسهل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين وزيادة المبيعات.

ويرى (*tanlamai,2010: 37*) أن أهمية السمعة تكمن في أربع سمات رئيسة هي (الثقة، المصداقية، الجدارة بالثقة، المسؤولية) وتؤدي إلى عملية أكثر فعالية وتقليل فشل المنتج، وتقلل الضغط من منافسة الأسعار وتقلل الأخطار على الأداء المالي، وأن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة، وكذلك أمام المنظمات الأخرى تعطيها فهم ايجابي حول تقديمها لمنتجات وخدمات موثوقة في نظر الجمهور. ويذكر (*Wiedmann & Buxel,2005: 147*) أن هناك العديد من أهداف دعم سمعة المنظمة والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

- تطوير صورة ايجابية للمنظمة؛
- زيادة رضا وولاء الزبون، واكتساب الزبائن الجدد؛

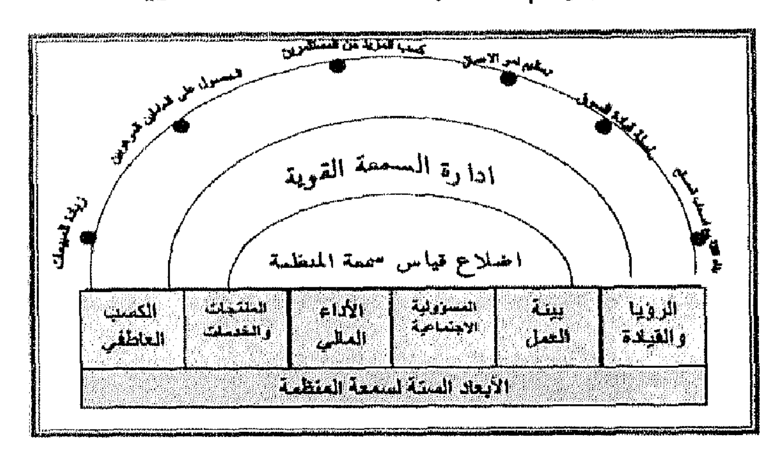
- زيادة الحوافز للعاملين وزيادة رضا العاملين؛
- زيادة الإرباح وتخفيض تكلفة رأس المال؛
- تخفيض معدل دوران العمل؛

٣- أبعاد سمعة المنظمة:

يعد موضوع تحديد أبعاد ومتغيرات دعم سمعة المنظمة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في الأدب الأكاديمي، وأغلب الباحثين غير متفقين على مكوناتها وأبعادها، حيث يرى (*Omar & Williams, 2008: 268*) أن دعم السمعة مفهوم صعب القياس وسريع التغير ويرتبط بنوع العلاقة بين أداء العمل وما يحقق من سمعة تنظيمية، والسمعة الجيدة تتعلق بصورة وهوية المنظمة، وأن هناك ستة أبعاد أساسية لدعم سمعة المنظمة هي (الاتصال، الهوية، الثقة، الصورة، الجدارة، المصداقية).

أما (*Bick,2008: 2*) يرى أن الأبعاد الأساسية لسمعة المنظمة هي (الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي)، والتي بدورها تؤدي إلى العناصر الستة للنجاح وهي (بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق)، كما يوضح الشكل التالي (٢٦)

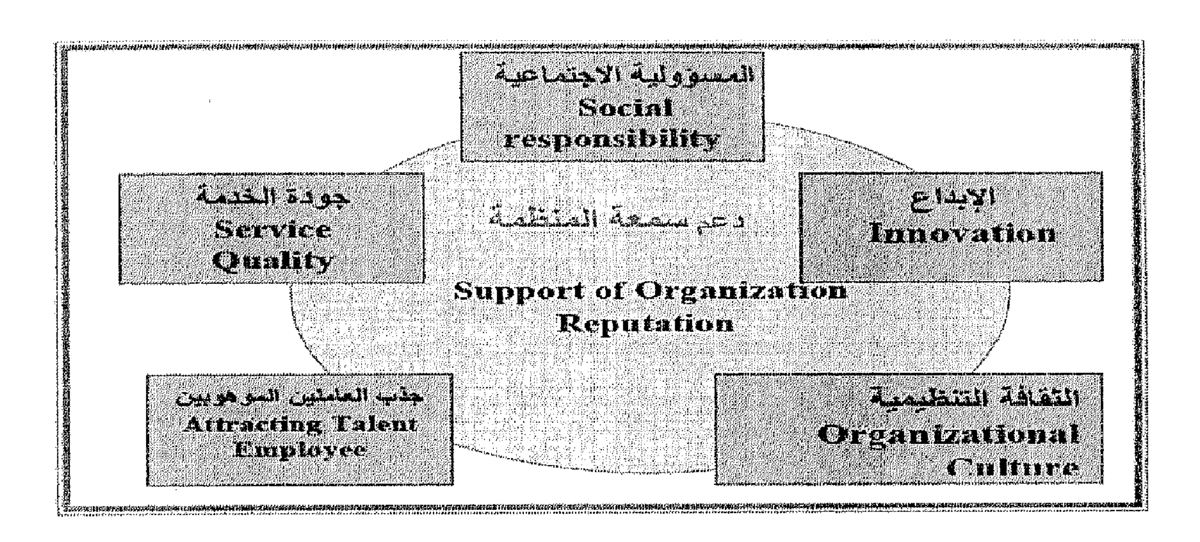
الشكل رقم (٢٦): أبعاد سمعة المنظمة القوية



المصدر: (*Bick, 2008: 2*)

ومن خلال المراجعة في الكتابات والبحوث ذات العلاقة بموضوع سمعة المنظمة ووفقا لوجهة نظر عدد الباحثين، تبين أن الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جذب العاملين الموهوبين، الثقافة التنظيمية جميعها مفاهيم انبثقت من الكتابات ذات العلاقة بالفهم الكلي لدعم سمعة المنظمة والتي حصلت على أكبر نسب من أراء الباحثين والكتاب. والشكل (٢٧) يوضح هذه المكونات.

الشكل (٢٧): الأبعاد المشتركة لدعم سمعة المنظمة



المصدر(الذبحاوي، ٢٠١٢: ١٢٧)

****

الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

من المعلوم أن منظمات الأعمال هاجسها الأول تحقيق اكبر عائد من الربح، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، كما أن الدور الأول الذي تلعبه هذه الأخيرة كمصدر للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية. فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولية مطلقة، إذن فالاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمنظمة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمنظمة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرض للإساءات ذات الطابع الاجتماعي.

إن منهج التنافسية المسؤولة يعزز الأداء التنافسي المستدام من خلال بناء جسر بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والاستراتيجيات التنفيذية لتقليل التكاليف وتحسين العلاقات والعائد من العملاء وتحسين وضع المؤسسة بين المنافسين. وبناءا على ما تقدم سيتم بحث دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدامة ميزتها التنافسية.

● أولا: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

بهدف توضيح الدور المترابط لكل من المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح

في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يجد المؤلف من المناسب أن يتم توضيح مفهوم أصحاب المصالح وأهميته وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية، ومن ثم كيفية مساهمة المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

١- مفهوم أصحاب المصالح:

إن المقصود بأصحاب المصالح هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر. بالنسبة للمنظمة يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ضمن المنطلق الذي تسير عليه نظرية الأطراف ذات المصلحة. هذه النظرية تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مديري كبريات المنظمات في العالم (*Geneviève et al, 2002: 87*). على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان (*Freeman*) وكان ذلك سنة ١٩٨٤، إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة منظمات الأعمال بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث (*Penrose*) وكان ذلك سنة ١٩٥٩ إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح (*Eric, 2004: 168*). وقد عرّف (*Freeman*) أصحاب المصالح بأنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال (*Geneviève et al, 2002: 88*). ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. فأصحاب المصالح هم كل شخص أو مجموعة الأشخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال.

وقد حاول العديد من الباحثين تقديم قائمة مفصلة بهؤلاء الأصحاب كما حاول آخرون القيام بتصنيف هؤلاء الأطراف حسب درجة تأثيرهم في المنظمة. بالنسبة للقائمة فقد تم حصرهم في كل من الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. أما فيما يخص التصنيف فهناك من يرى أن أصحاب

المصالح فئتين، الأساسيين والثانويين. ويأتي على رأس هذا التصنيف (*Clarkson*) سنة ١٩٩٥ حيث اعتبر أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيين والثانويين، فالأساسيين هم الذين يستثمرون أمولهم في المنظمة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة. ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المنظمة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة(*Eric, 2004: 169*). وهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، المباشرين وغير المباشرين ويأتي على رأس هذا التصنيف (*Nasi* و*Caroll*) في دراسة صدرت لهما سنة ١٩٩٧ والتي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح المباشرين وأصحاب المصالح غير المباشرين. فحسب صاحبي الدراسة "من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح المباشرين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمنظمة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن. في حين أن أصحاب المصالح غير المباشرين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة (*Samuel,2001:7*). وعلى الرغم من المحاولات المتكررة لتصنيف أصحاب المصالح، إلا أن هناك من يرفض أي تصنيف يعطى لأصحاب المصالح، منتقدين بذلك كل ما جاء به (*Clarkson*) وكارول (*Caroll*) ومن تبعهم في تصنيف أصحاب المصالح. ويأتي على رأس المنتقدين والرافضين للتصنيف الباحث الأمريكي (*Mitchell*) الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس(*Eric, 2004: 169*).

٢- أهمية أصحاب المصالح:

لقد حظي أصحاب المصالح بأهمية كبيرة من لدن الأكاديميين والممارسين، لكونه يمثل احد أهم محاور الارتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل

والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهـة، وبينهم وبين منظمة الأعمال، من جهة أخرى. فضلاً عن ما لذلك من انعكاسات على مسيرة الأعمال وتوجهها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وجدت من اجلها في البيئة. وفيما يلي تبسـيطاً لبعض ملامح أهمية أصحاب المصالح (العنزي، ٢٠٠٧: ٢):

- إن أصحـاب المصالح مـن موظفيـن ومجتمع تخدمـه منظمـة الأعمال يعـدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها. كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالـح يُعد مورداً مهماً ممكن أن ينافس الموارد المالية والبشـرية كأسـبقية. ولعل مـن الجدير بالذكـر، إن بروز مثل تلك الأهمية فـي المنظمـات المعاصـرة، يأتي بسـبب كونها تنشـئ التعاون وتتقاسـم المخاطـرة، التـي تصـب فـي تعزيـز الإبـداع والاسـتجابة المرنـة للتغيرات السـريعة الناشـئة في الاقتصـاد العالمـي الجديد. هـذا فضـلاً عن أن تلـك المنظمـات صارت مسـطحة تتصف بانتشـار عملية اتخاذ القـرارات وتوزيعهـا على عدد كبير مـن الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.
- تسـاهم علاقـات أصحـاب المصالـح فـي خلـق الميـزة التنافسـية، فمنظمـات الأعمال أدركت أن سـمعتها على تطويـر علاقات معقولة مـع الموظفين، الزبائن، المجهزيـن، والمقيميـن بجوارهـا، يعد أمـرا في غايـة الأهميـة لتحقيـق الإبداع. فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السـمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمـة، ومن كليهمـا بالطبع قد يولـد كماً كبيرا مـن المنافع، وخصوصـاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
- إن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشـرات لقياس قدرتها علـى بلوغ مواردهـا المالية والبشـرية والمعرفية لأهدافها. ومما يؤسـف له أن الفشـل في تشـكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الأسهم.

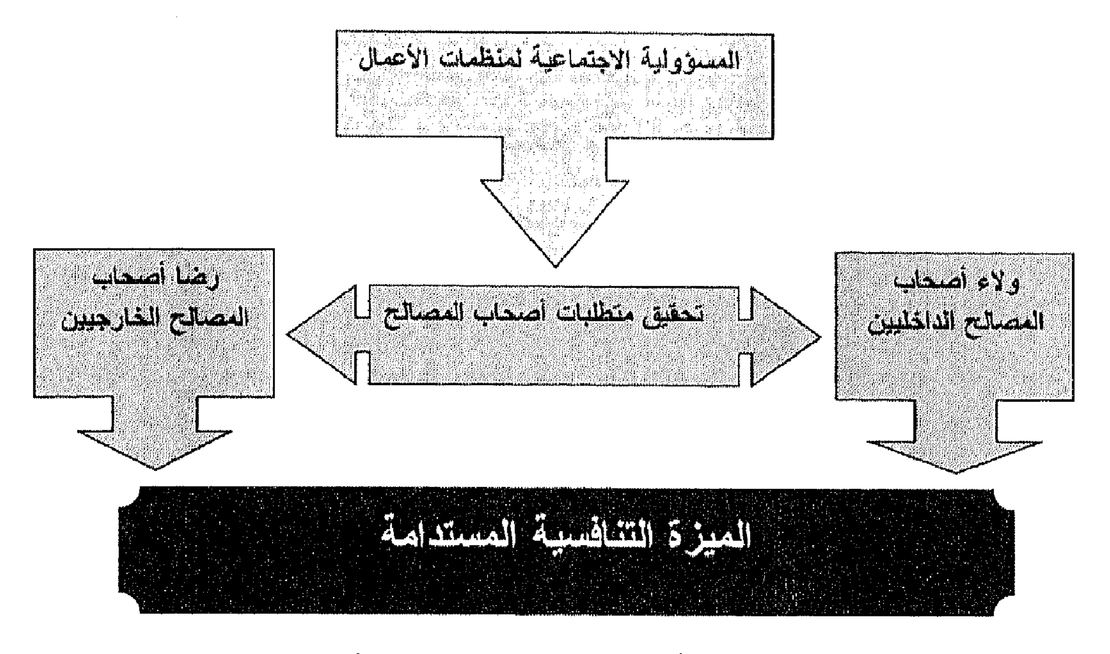
٣- المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

عدَّ البعض المسؤولية الاجتماعية شكلا من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة المنظمة، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، والى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصادية (سناء وعبد الرضا، ٢٠١٠: ٢١٧).

وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية وغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ يرى (*porter& kramer,2007: 7*)أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية قد كانت متفقة أكثر من أن تختلف، وان المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل، رأس المال، والموارد الطبيعية من أجل انتاج السلع والخدمات بجودة عالية.

وفي هذا الاتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يُعد نقطة تلاقي بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، لأن المسؤولية الاجتماعية توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء من داخل المنظمة وخارجها والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، والشكل (٢٨) يبين أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة والى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجابا على ادامة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (٢٨): المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح



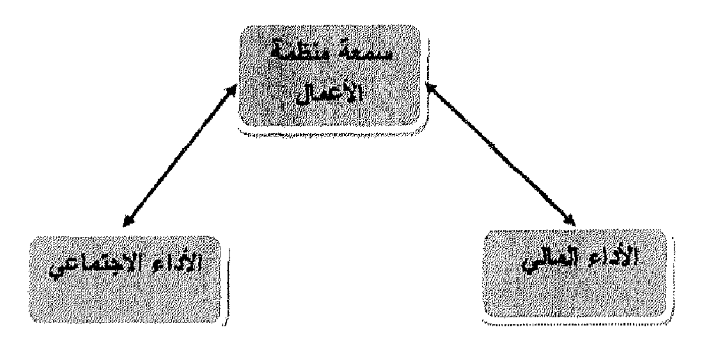
المصدر: (سناء وعبد الرضا، ٢٠١٠: ٢١٨)

● ثانيا: تعاضد المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة لإدامة الميزة التنافسية:

إن مساندة المسؤولية الاجتماعية لنشاطات سلسلة القيمة تتطلب الاهتمام بالعوامل الاقتصادية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية بما يديم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال تقوية أدائها المالي وتعزيز سمعتها.

إن تعاضد أنشطة المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة يجعل منظمات الأعمال تستجيب بكفاءة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح، وقد قدم (*Peloza,2006: 33*) أنموذجا يعتمد فيه صياغة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعكس أداء اجتماعيا ايجابيا والتي بدورها تؤثر بشكل ايجابي في سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى تحسن الأداء المالي للمنظمة والذي يمكن قياسه من خلال زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والشكل (٢٩) يوضح طبيعة العلاقة بين الأداء الاجتماعي وسمعة المنظمة وأدائها المالي.

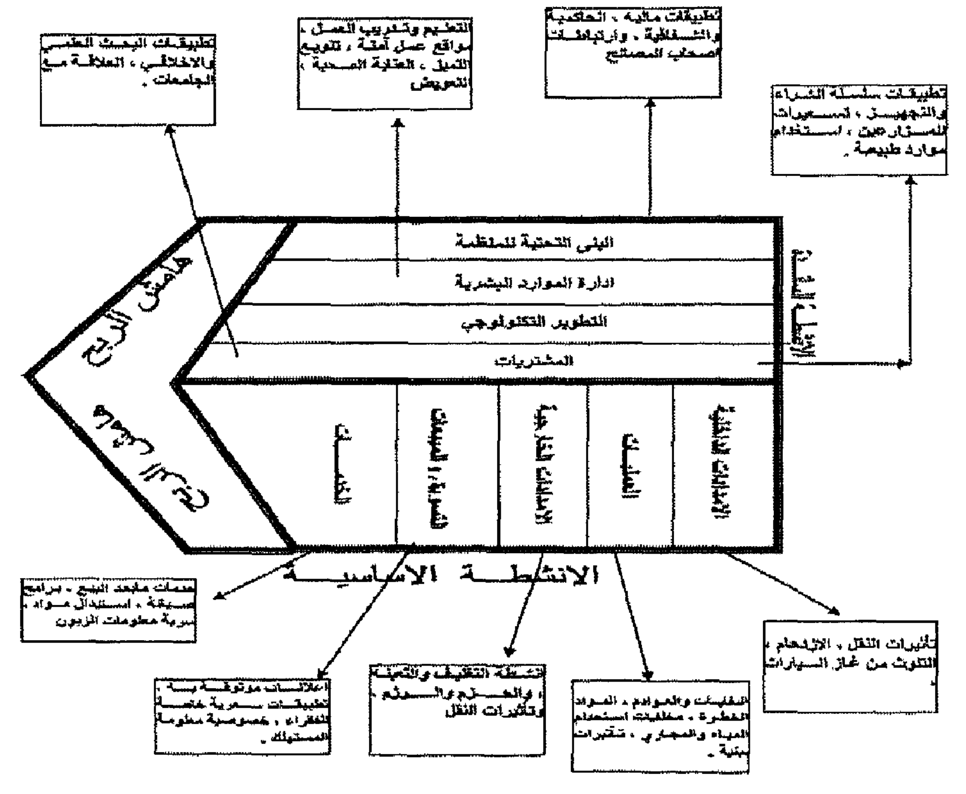
الشكل رقم (٢٩): الأدائين الاجتماعي والمالي وسمعة المنظمة



المصدر: (*Peloza*, ٢٠٠٦: ٣٣)

كما أشار (*Kramer,2007: 3*) إلى وجود علاقة متبادلة بين منظمات الأعمال والمجتمع من خلال المزاوجة بين الأنشطة الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة، إذ أن لكل نشاط من سلسلة القيمة (الرئيسة والمساندة) أنشطة اجتماعية تساندها وتعزز من تأثيرها في إدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

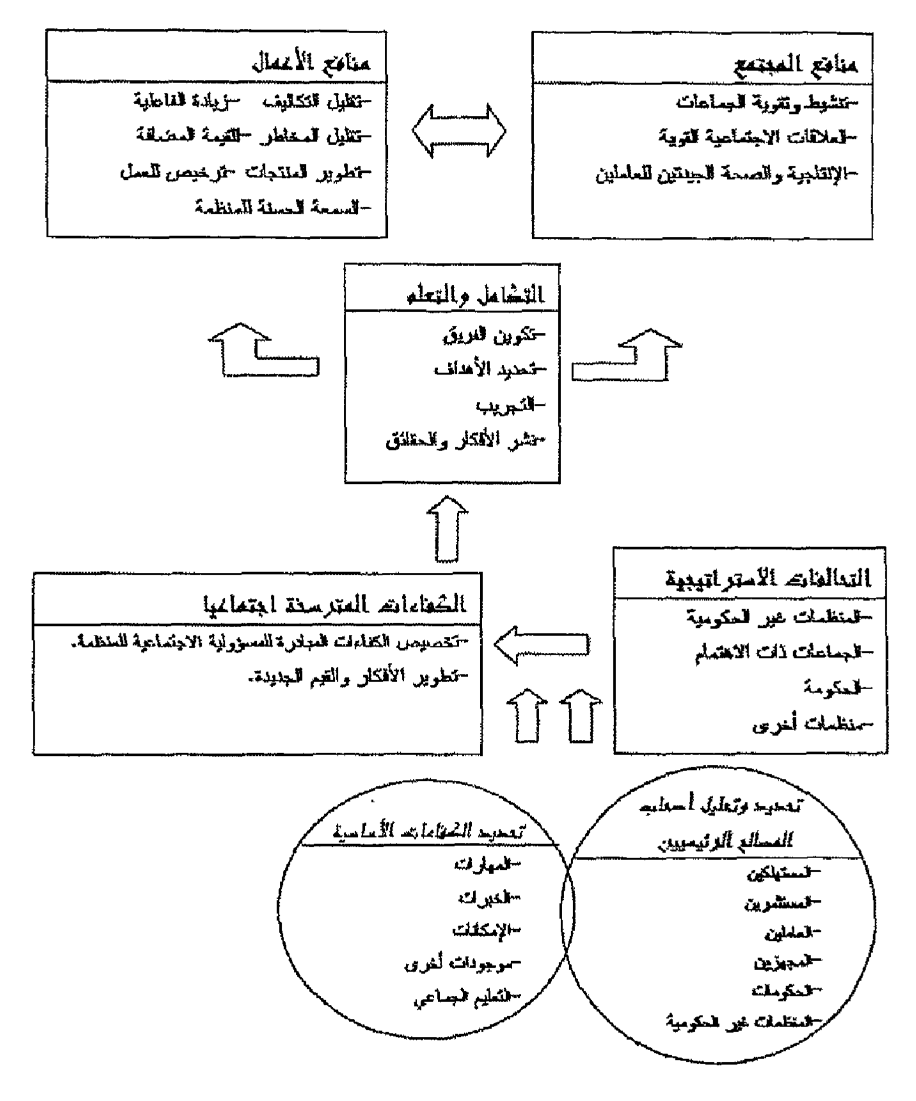
الشكل الرقم (٣٠): أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة



المصدر: (*Kramer, 2007: 23*)

كما أكـد (O'brien & Robinson,2002: 7) على الأهمية التـي يجب أن تضطلع بها المنظمات في مجـال المسـؤولية الاجتماعية وما يمكـن أن تحقق للمنظمة كميزة تنافسية تميزها عن بقيـة المنظمات، وذلـك من خـلال الكفاءات المترسـخة اجتماعيـاً (Socially Anchored Competencies). إذ أكـد الباحثان على أن التكامل بيـن عناصر هذا النموذج مع الأعمال والمنظمات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة مسـؤولة اجتماعياً، وكذا تخفيض الهـدر والتكاليف. وقد بيـن الباحثان ذلـك النموذج في الشكل رقم (٣١).

الشكل رقم (٣١): أنموذج الكفاءات المترسخة اجتماعيا



المصدر: (O'brien &Robinson, 2002: 7)

• ثالثا: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال:

رغم كل الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن أثر ممارسة المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية يحقق لها إدامة الميزة التنافسية في العديد من الجوانب. ففي الجانب الإنساني تحقق المنظمة الميزة التنافسية عبر تأسيس علاقة إنسانية متبادلة مع المجتمع، تدام الميزة التنافسية هنا على الدور الذي يمكن أن تمارسه أي منظمة كانت بوصفها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمة تلك الوحدة في مجتمعها مثلها مثل المدرسة والمركز الطبي والمنظمة الخيرية، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع، لذا فهناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع على عاتق تلك المنظمات، ورغم حداثة المفهوم الإنساني والاجتماعي فهناك العديد من المحاولات التي بدأت بإثراء هذا المفهوم، وهناك العديد من الدوافع والأسباب التي تقف وراء هذا البعد القائم على تفاعل بين منظمة الأعمال وبين السوق أو البيئة التي تعمل في كنفها وتتعامل معها، وربما قد تنطلق من أهداف واستراتيجيات تتبناها المنظمة لإغراض خاصة، ولكنها تعمل في البعد العام والإنساني والاجتماعي بهدف خلق حلقة للوصل بينها وبين بيئتها ومجتمعها الذي تعمل فيه.

أما في الجانب القانوني، فيلاحظ استناده على نظرية الإذعان، ومضمونه أن المجتمع يقدم تفويضا للمنظمة بنسبة الحد الأدنى والذي يسمح بوجود المنظمة قانونيا كمنظمة مستقلة وذات كيان معنوي.

وتؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركة على إدامة الميزة التنافسية إيجابا من خلال الجوانب التالية: (Francesco et al,2006: 70)

- إن قيام المنظمة بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في

إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافةً إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي. مما يعني أن المجتمع ممثلا بأفراده ومنظماته سوف يدعم جميع أعمال المنظمة وينميها بما سيحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات.

- تمكن المسؤولية الاجتماعية المنظمة من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، وإخلاص العملاء، وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين.
- إن احترام المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية سواء أكان ذلك على صعيد البيئة الداخلية (العاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع) سيضمن دعم المجتمع لها، والإقبال عليها؛ وبالتالي تعاظم قيمتها السوقية وتزايد أرباحها وتحقيق التفوق على المنافسين.

وفي الواقع هناك بعض الدراسات التي تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال، ففي دراسة للباحثين (*Jean& Jacques*) أكدا على أن المسؤولية الاجتماعية أداة لخلق وإدامة العديد من المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، والجدول التالي يلخص ما وصل له الباحثين:

الجدول(٠٨):

ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية

التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية	وصف الآلية	توضيح للممارسات
الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة المنظمة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	استفادت شركة لافارج الفرنسية (*lafage*)من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المنظمات المنافسة لها على نفس الامتيازات.
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزم كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للمنظمات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين.	ساهمت الشركة الأمريكية (داو كيميكل) (*Dow Chemical*)في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.

جذب اليد العاملة الاكثر انتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي اشارة للجودة في سوق العمل.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	ضعت شركة (*Accenture*) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد.
زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، و قد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/ الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة.	قامت بعض المنظمات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (*Patagonia*) و (*The Body Shop*) كأن تكون عملية شراء منتوج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الاسهام في قضية انسانية.
تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	اقتصد (*HSBC*) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.
التأثير على السلوكات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكات المهنية، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.	أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية في عام ٢٠٠٥ أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.

التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الادارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشر لاحقا في الشركة.

المصدر: (Pascal & Igalen,2012: 123)

في حين لاحظت بعض الدراسات الأخرى بأن المنظمات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة العاملين كالتأمينات والتسهيلات المختلفة، قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ورفعت من الإنتاجية وقلصت تكاليف دوران العمل بمعدل ٣٠٪ (الطيرة، ٢٠١٢: ١٨٦).

إن منظمات الأعمال مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم ومبدأ الميزة التنافسية المستدامة. وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية والبيئية والخيرية، وهذا انطلاقا من اعتماد المنظمة في ممارسة نشاطاتها على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الاربعة وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الميزة التنافسية لتكون فعالة ومستدامة، وهذا هو الهدف الرئيس الذي سعت هذه الدراسة من خلال محاولة إبرازه وإظهاره بالشكل الواضح لكل منظمات الأعمال، من خلال ربط مراكز نشاط المنظمة وإدارتها العليا ومسيريها العمل في إطار هذه الأبعاد الأربعة من

خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد لكل لموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمنظمة، وهو ما يحافظ على استمراريتها مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنموية للمجتمع دونما أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه وهو ما يحافظ على تميزها الدائم في بيئة أعمالها وبالتالي استمراريتها وبقائها وعدم ضعفها أمام منافسيها.

****

خاتمة المحور الرابع

تُعد الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسا تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى بلوغه، كون السبيل إلى هذه الميزة من نشأته أن يؤدي إلى بقاء المنظمة على قيد الحياة إلى أبعد مدى زمني ممكن في ظل ظروف تشتد فيها المنافسة والتسابق، مما يدفع هذه المنظمات إلى تسخير جهودها وقدراتها ومواردها (الملموسة وغير الملموسة) في سبيل بلوغ هذه الميزة.

ولبلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فقد عرفّنا المصطلحات الثلاثة وهي الميزة، التنافسية، الاستدامة لنصل إلى تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.

كما خلُصنا إلى إن الأبعاد الخمسة (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع والسمعة) هي الضمان الرئيسي لإدامة الميزة التنافسية، ومن ثمة يجب أن ينظر إليهم بصفة شاملة حيث يخدم كل بعد البعد الآخر، حيث تساهم في تقوية الموقع التنافسي بشكل مستمر.

إن هذه الأبعاد الخمسة إذا ما تمَّ إتباعها بصياغة نشاطات للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية شاملة وبما يستجيب لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح سيؤدي إلى تحقيق الأداء الاقتصادي بتحسين الإنتاجية من جهة وإلى تحقيق الأداء الاجتماعي من جهة أخرى، مما يترتب عليه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة لأبعد مدى زمني.

****

خاتمة الكتاب

الخاتمة

جرى فهم دور المنظمة الأساسي تقليديا ضمن المصطلحات الاقتصادية على أنها تُأمن المنتجات والخدمات، بذلك توفر فرص العمل والثراء. ووفقا لتوقعات المجتمعات فإن حدود مستويات منظمة الأعمال تجاه المجتمع تتغير ويتم باستمرار إعادة تحديد المسؤوليات الاجتماعية للمنظمات، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرا جذريا لدور منظمة الأعمال في المجتمع بحيث انتقلت العلاقة بين المنظمات والمجتمع من إطار العمل الخيري إلى إعادة النظر في أدوار المنظمات وحقوقها ومسؤولياتها في المجتمع الذي تعمل فيه.

ولعل أبرز دوافع هذا التغيير، هي عولمة التجارة وزيادة حجم المنظمات وتأثيرها، وإعادة رسم دور الحكومة. فمثلا إعادة هيكلة الكثير من القوانين التنظيمية لصالح عمليات الخصخصة واقتصاد السوق أدت إلى تغيير القاعدة التي على أساسها تسهم المنظمات في المصلحة العامة. الأمر الذي أدى إلى تغيير جوهري في علاقة القطاع الخاص مع الدولة والمجتمع المحلي، كذلك أدت العولمة إلى زيادة الأهمية الإستراتيجية لتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح وتأثيرها على سمعة المنظمات. وبالتالي فإنه في العديد من الاقتصاديات يكون لأصاب المصالح مثل المجتمعات المحلية والتنظيمات المدنية ووسائل الإعلام والموظفين والمستهلكين توقعات وتطلعات مختلفة من المنظمات، ليس فقط على مستوى الأداء الاقتصادي فحسب إنما على مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي أيضا.

ومن جهة أخرى عمدت بعض منظمات الأعمال إلى تبرير أنشطة المسؤولية الاجتماعية على مستويات مختلفة. فوجدت في المسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق أهداف على مستوى تحسين الأداء العام مثل الاستغلال الفعال للموارد. بينما وجدها البعض الآخر ضرورة للحصول على قبول(رخصة) من المجتمع لأنشطة المنظمة في ذلك

المجتمع. أما الفريق الثالث من المنظمات فتحفزه مجموعة من القيم الجوهرية والحس بالمسؤولية الأخلاقية والمعنوية لتكون منظمة صالحة في الوطن.

وأخيرا لابد من التأكيد أن هذا الكتاب ليس سوى محاولة علمية في هذا المجال، وأملنا كبير أن يحفل بالاهتمام من قبل الطلبة و الاكاديميين والمديرين الجزائريين والعرب على حد سواء، وأن الكاتب ليعرب عن تقديره واعتزازه بأية ملاحظة أو مساهمة من أجل تطوير هذا الكتاب مستقبلا



****



المراجع

المراجع

- القران الكريم
- كتب الحديث الشريف

أولا باللغة العربية:

الكتب:

- ابن منظور (٢٠٠٧)، لسان العرب، دار صادر، بيروت: لبنان.
- أبو النجا، محمد عبد العظيم (٢٠٠٨)، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢)، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- باري، كشواي (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- بايفي، فلمكي(٢٠١١)، ترجمة فنسو للخدمات اللغوية والترجمة، دليل البيئة للمهاجرين، فلندا.
- بدوي، محمد عباس (٢٠٠٠)، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- بدوي، محمد عباس وعثمان، إبراهيم (٢٠٠٠)، دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر.
- البرواري، نزار عبد المجيد، (٢٠٠٤)، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- البكري، ثامر والنوري، أحمد (٢٠١٢)، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- البكري، ثامر ياسر (٢٠٠٨)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن
- بلقاسم، محمد (١٩٩٩)، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض:السعودية.
- بني حمدان، خالد وإدريس، محمد (٢٠١٠)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بني عطا، حيدر (٢٠٠٧)، مفاهيم محاسبة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- تشوي، فريدريك وآن فروست، كارول وميك، جاري (٢٠٠٤)، المحاسبة الدولية، ترجمة محمد زايد، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩)، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة: مصر.
- جبر، هشام (٢٠٠٧)، التسويق المصرفي،، عمادة البحث العلمي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- جربوع، يوسف (٢٠٠١)، نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن

- جيرالدي، كاين (١٩٩٦)، أخلاقيات الخدمة العامة: ما العمل؟، كينيث كيرنغهان.
- الحسين، محمد بدوي (٢٠٠١)، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان: الأردن.
- حماد، طارق (٢٠٠٥)، التقارير المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٣)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة: مصر.
- حنان، رضوان (٢٠٠١)، النموذج المحاسبي المعاصر: هيكل نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- حنان، رضوان(٢٠٠٣)، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الحيالي، وليد ناجي (٢٠٠٤)، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار الحامد، عمان: الأردن.
- الخضيري، محسن أحمد(٢٠٠٤)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر.
- الخفاجي، نعمة والغالبي، عباس (٢٠٠٩)، طاهر محسن، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الخفاجي، نعمة والغالبي، طاهر، مراجع الجبوري، عبد الرحمن الدباغ، (٢٠٠٨)، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر، عمان: الأردن.
- الديوه جي، أُبي سعيد (١٩٩٩)، إدارة التسويق، دار الكتب للنشر والتوزيع، الموصل: العراق.

- الـدوري، زكريـا وآخـرون (٢٠١٠)، وظائـف وعمليـات منظمات الأعمـال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- راتشـمان، دافيـد، وآخـرون(١٩٩٦)، الإدارة المعاصـرة، دار المريـخ للنشـر، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الرحاحلة، عبد الرزاق(٢٠١٠)، نظرية المنظمة،: مكتبـة المجتمع العربي، عمان: الاردن.
- رشيد، صالح و جلاب، دهش (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- روبرت، اوشتن (٢٠٠٥)، دليل سلوك المديرين، اليقظة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- روبنزر، يكوبير(٢٠٠٤)، كشـف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهـات والقضايـا الراهنة، مؤتمـر الأمم المتحـدة للتجارة والتنميـة، جنيف، سويسرا.
- ريتشـارد(١٩٨٦)، ترجمـة باسـكال والتوتـي، فـن الإدارة اليابانيـة، مطابـع معهد الإدارة، الرياض: السعودية.
- الزعبي، حسن علي (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإسـتراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان: الأردن.
- زيـن الديـن، فريـد (١٩٩٦)، المنهـج العلمـي لتطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة في المؤسسات العربية، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة: مصر.
- الشـماع، خليل وخضيـر، كاظـم حمـود(٢٠٠٧)، نظريـة المنظمة، دار المسـيرة، عمان: الأردن.

- شـمدت، واين، وفاتجـا حيـروم (١٩٩٧)، مدير الجودة الشـاملة: الدليـل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشـاملة، ترجمة: محمود مرسـي، وناصر العديلي، دار أفاق الإبداع العالمية الرياض: السعودية.
- شـهيب، محمد علـي (٢٠٠٢)، إدارة العمليات والإنتـاج في المنشـآت الصناعية والخدمية، دار النهضة، عمان: الأردن.
- الشـيرازي، عباس مهـدي (١٩٩٠)، نظريـة المحاسـبة، دار السلاسـل، الكويت: الكويت.
- الصرن، حسـن رعـد (٢٠٠١)، معجزة الجـودة الشـاملة، دار علاء الدين للنشـر، دمشق:سوريا.
- الصـرن، رعد حسـن (٢٠٠١)، نظريـة الإدارة البيئية والايـزو ١٤٠٠٠، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا.
- الصفدي، عصـام حمدي (٢٠٠٨)، صحـة البيئة وسـلامتها، دار اليازوري للنشـر والتوزيع، عمان: الأردن.
- صلاح، عودة سعيد(١٩٩٤)، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة، طرابلس.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)،المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، القاهرة: مصر.
- طالـب، فرحـان والبنـاء، زينـب (٢٠١٢)، إسـتراتيجية المحيـط الأزرق والميـزة التنافسية المستدامة، دار الحامد،عمان: الأردن.
- السـكارنة، بلال خلف (٢٠١١)، أخلاقيات العمل، دار المسـيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- سلامة، نبيل (١٩٩٩)، بحوث في المحاسبة والمراجعة الاجتماعية، مكتبة الجلاء الحديثة، القاهرة: مصر.

- شـاو، وليام (٢٠٠٥)، أخلاقيات منظمـات الأعمال،ترجمة الخزامـي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- سـونيا، محمـد البكـري (٢٠٠٣)، إدارة الجـودة الكليـة، الـدار الجامعيـة، الإسكندرية: مصر.
- طرطار، أحمـد (١٩٩٣)، الترشيد الاقتصـادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسـة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية،الجزائر.
- عـادل، وقفـي عـوض(١٩٩٦)، إدارة التلـوث الصناعـي: النفايـات السـائلة، دار الشروق، بيروت: لبنان.
- العامـرى، محمـد حسـن(٢٠٠٧)، الإعـلان وحمايـة المسـتهلك، العربى للنشـر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- عباس، محمد صـلاح الدين (١٩٩٨)، نظـم الإدارة البيئية والمواصفات القياسـية العالمية ايزو ١٤٠٠٠، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الرحمن، ثابت إدريس (٢٠٠٥)، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- عبـد الغفـار، صنفـي(٢٠٠٢)، السـلوك التنظيمـي وإدارة المـوارد البشـرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- عبـوي، زيـد منيـر(٢٠٠٧)، إدارة التغييـر والتطويـر، دار كنـوز المعرفـة للنشـر والتوزيع،عمان: الأردن.
- العزاوي محمد عبد الوهاب (٢٠٠٦)، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، عمان:الأردن.
- العزاوي، نجم والنقـار، عبد الله (٢٠١٢)، إدارة البيئة: نظـم ومتطلبات وتطبيقات الإيزو ١٤٠٠٠، دار المسيرة، عمان: الأردن.

- الغالبي، طاهر والعامري، محسن صالح (٢٠٠٨)،الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الغالبي، طاهر والعامري، صالح (٢٠١٠)، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الغالبي، طاهر والعامري، محسن (٢٠٠٦)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وشفافية نظام المعلومات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر والدوغجي، علي (٢٠٠٢)، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الفيروز آبادى، (٢٠٠٨) القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت: لبنان
- القاضي، حسين حمدان (٢٠٠١)، نظرية المحاسبة، الدار العلمية الدولية للنشر. عمان: الاردن.
- كاسر، منصور(٢٠٠٦)، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- لعيبي، هاتو خلف (٢٠٠٩)، محاسبة التلوث البيئي، الأكاديمية العربية، كوبنهاقن: الدنمارك.
- مؤيد، السالم سعيد (٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان: الأردن.
- ماضي، محمد توفيق (٢٠٠١)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، دار النهضة، عمان: الأردن.
- ماهر، أحمد(٢٠٠٠)، تحليل العمالة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية: مصر.
- محسن، عبد الحميد(١٩٨٩)، الإسلام والتنمية الاجتماعية، دار المنارة للنشر والتوزيع، جدة: السعودية.

- محمد، الفيومي محمد، (٢٠٠٠)، قراءات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- مرسي، نبيل خليل(١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة: مصر.
- مرعي، عبد الحي والصبان،محمد سمير(١٩٩٠)، دراسات في تطور الفكر المحاسبي وبعض المشكلات المحاسبية المعاصرة.مصر.
- مصطفى، أحمد سيد(٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة: مصر.
- مصطفى، محمود أبو بكر (٢٠١٠)، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- مطر، محمد والحيالي، وليد والراوي، حكمت (١٩٩٦)، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات،دار حنين للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مطر، محمد والسويطي، موسى (٢٠٠٨)، التأصيل النظري للممارسات المهنية والمحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مقدمة ابن خلدون(٢٠٠٤)، الفصل التاسع، في معنى التجارة ومذاهبها وأصنافها، بيروت: لبنان.
- المليجي، أسامة علي (١٩٩٩)، الايزو ١٤٠٠٠ نظام الادارة البيئية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر.
- مونيا، محمد البكري (١٩٩٩)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- النجار، فريد(٢٠٠٢)، التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية: مصر.

- نجم، عبود نجم (٢٠٠٤)، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان: الأردن.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٦)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وارق للنشر والتوزيع،عمان: الأردن.
- نجم، نجم عبود(٢٠٠٨)، البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال،مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نجم، نجم عبود(٢٠١٢)، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نور، احمد محمد وزينات محمد محرم وشحاتة السيد شحاتة (٢٠٠٥)، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- الهيثى، عبد الرحيم (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ياغي، عبد الفتاح (٢٠١١)، الأخلاقيات في الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

الرسائل العلمية

الدكتوراه

- بامزاحم، فائز محمد شيخ (٢٠٠٨)، القياس المحاسبي لتكاليف أضرار التلوث البيئي على العاملين في قطاع تكرير النفط دراسة تطبيقية في شركة مصافي عدن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، الأردن.
- بن منصور، عبد الله (٢٠٠٩)، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد و الأخلاق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- الحمدي، فؤاد محمد (٢٠٠٣)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية،أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة المستنصرية، العراق.
- زغدود، علي(١٩٨٧)، المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة الجزائر، الجزائر.
- شعيب، السعيد عبد العزيز (١٩٩٠)، نحو نظرية للمحاسبة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
- سملالي، يحضية (٢٠٠٢)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.الجزائر.
- الطيرة، خالد (٢٠١٢)، أثر إدراك الإدارة والعاملين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- النعمة، عادل ذاكر (٢٠٠٧)، أثر نظام المعلومات الإستراتيجية في متطلبات التصنيع الأخضر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

الماجستير

- أبو سمرة، أحمد صالح (٢٠٠٩)، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجيستار غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بن نامة، فاطمة الزهراء(٢٠١١)، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

- جريس، إيمان (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الجعافرة، أحمد فلاح (٢٠٠٩)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.
- خالد، صبحي حبيب (٢٠١١)، مدى إدراك المصارف للأهمية المحاسبة والافصاح عن المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
- الدراجي، شعوة (٢٠٠٨)، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الايزو ٩٠٠١/ ٢٠٠٠، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- الدوري، ناجي أحمد (٢٠٠٠)، أثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
- الذبحاوي، عبد الكريم (٢٠١٢)، دور الذكاء الأخلاقي في دعم سمعة المنظمة، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- الرشيدي، سالم (٢٠٠٤)، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الرويلي، مفضي بن زعل (٢٠٠٢)، اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سائد، شراب (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

- السامرائي، احمد عبد الدائم (١٩٩٩)، تخفيض تكاليف المنتوج باستخدام اسلوب تحليل القيمة، رسالة دبلوم عالي في محاسبة التكاليف المهني، جامعة بغداد، العراق.
- طحطوح، مسعود (٢٠٠٩)، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- السليطي، عبد الله محمد (٢٠٠٩)، مدى التزام البنوك العاملة في مملكة البحرين بالافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- شجاع، احمد الحسين (٢٠١٠)، القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها على التجارة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- فلاق، محمد (٢٠١٠)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة سونطراك، رسالة ماجيستار غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- القطاطي، منير (٢٠٠٧)، منافع الإفصاح عن التكاليف البيئية، رسالة ماجيستار غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- قوراري، مريم (٢٠١٢)، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الكرادشة، منذر نائل (٢٠١٠)، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية البيئية، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- اللولو، محمد سالم (٢٠٠٩)، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجيستار غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- المناصير، علي(٢٠٠٧)، الإعلانات التجارية مفهومها وأحكامها في الفقه الإسلامي، رسالة ماجيستار غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- هلالي، الوليد (٢٠٠٩)، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الولو، محمد سالم(٢٠٠٩)، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة الفلسطينية، رسالة ماجيستار غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.

التقارير والجرائد

- الأمم المتحدة (١٩٩٩)، تقرير عن بدايات تطبيق نظام الادارة البيئية ايزو ١٤٠٠٠، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا، نيويورك.
- جريدة الجزائر اون لاين، ٢٠١٢
- وزارة االمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، العدد١٢ و٢٠، الموقع على الانترنيت: *www.pmeart-dz.org*
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، نشريات المعلومات الإحصائية، العدد ١٥و١٦و١٧و١٨و١٩ ٢٠١٠،٢٠٠٩،٢٠١٢، ٢٠١١.

المجلات

- أبو العزم، فهيم (٢٠٠٥)، معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٤٥)، العدد (٠١).
- الأسرج، حسين عبد المطلب(٢٠١١)، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، معهد التخطيط القومي الكويت، منشور على الموقع *http://mpra.ub.un i-muenchen.de/35599/*

- إيرام، ميلستاين (٢٠٠٥)، إرساء أسس النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية من خلال الحوكمة، مجلات إلكترونية مختارة، موقع وزارة الخارجية الأمريكية
http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm

- بلمقدم، مصطفى وساهل سيدي محمد (٢٠٠٧)، لماذا خصخصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، السياسات الاقتصادية واقع وآفاق، جامعة تلمسان، الجزائر.

- جربوع، يوسف (٢٠٠٧)، مدى تطبيق القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (١٥)،العدد (٠١).

- جهما ني، يوسف (١٩٩٩)، محاسبة المسؤولية والشركات المساهمة العامة، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (١٢)، العدد (٠٤).

- الحوراني، هاني (٢٠٠٥)، مسؤولية الشركات الاجتماعية في التجربة العالمية، مجلة حوار السياسات، الأردن، العدد (١٠).

- دحلان، عبد الله صادق (٢٠٠٤)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد.٤٩

- ذنيبات، علي عبد القادر (٢٠٠٤)، الدلالات التفسيرية لفقرة الرأي في التقرير النظيف لمدقق الحسابات الخارجي، دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (٣)، العدد(٢).

- الربيعي، ليث سليمان (١٩٩٦)، حقوق ورغبات المستهلكين في سياسات التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (٠٣)، العدد (٠٨).

- الزويني، خديجة جمعة (٢٠٠٧)، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد٦٧.

- زيود، لطيف و الرضا، عقبة (٢٠٠٦)، الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم ٣٠ حالة تطبيقية في المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (٢٨)، العدد(٢).

- السعد، صالح (٢٠٠٧)، المراجعة البيئية في المملكة العربية السعودية: الممارسة الحالية والنظرة المستقبلية: دراسة ميدانية استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (٢١)، العدد (٠٢)

- سناء، عبد الرحيم وعبد الرضا، ناصر (٢٠١٠)، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٨٣).

- السيد، أحمد (١٩٩٣)، مدى أهمية المعلومات المحاسبية للمستثمرين منهج مقترح لتطوير الإفصاح المحاسبي لتنشيط سوق المال المصري، مجلة البحوث التجارية، المجلد (١٥)، العدد (٠٢).

- الشامي، مصطفى احمد(١٩٩٤)، قياس القيمة المضافة والإفصاح عنها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد(٠١).

- العامري، مهدي و التميمي، شذى احمد علوان، (٢٠٠٢) المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ومؤشرات قياسها، مجلة آفاق اقتصادية، العدد (٩٢).

- عطية، خالد والمحمود، صالح زهران (٢٠٠٥)، منهج مقترح لقياس التكاليف والمنافع البيئية في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية، المجلد (٠٦)، العدد (٢).

- العنزي، سعد (٢٠٠٧)، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٣)، العدد (٤٨).

- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (٢٠٠٢)، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (٣).

- عوض، جمال صلاح الدين (١٩٩٨)، التحليل المحاسبي لتكاليف التحكم البيئي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد (٢).
- لجنة بروتلاند (١٩٨٩)، مستقبلنا المشترك، ترجمة: محمد كامل عارف، عالم المعرفة، العدد (١٢٢)، الكويت.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (٢٠٠٤)، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف.
- معلا، ناجي (٢٠٠٠)، أساليب التضليل والخداع في الإعلان التجاري ومدى معالجة التشريع الأردني لها، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٢٧)، العدد(١).
- المنصور، محمد (٢٠٠٣)، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية من وجهة نظر المديرين، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (٢١).
- يحيى، زياد وأيوب، لقمان ومصطفى، شكري (٢٠٠٢)، أهمية المعلومات المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية في عملية التحليل المالي بالتطبيق على شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٤)، العدد (٦٧).

الندوات والمؤتمرات

- بخوصي، مجذوب وبخوش، مديحة (٢٠١٢)، دور مواصفة الإيزو ٢٦٠٠٠ في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي ١٥-١٦ فيفري ٢٠١٢، جامعة بشار، الجزائر.
- بلخضر، محمد العربي(٢٠١٢)، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والربحية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي ١٥-١٦ فيفري ٢٠١٢، جامعة بشار، الجزائر.

- بن نذير، نصر الدين ومنصوري، الزين (٢٠١١)، الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، أيام ٢٧-٢٩ فيفري ٢٠١١، جامعة البلقاء التطبيقية الخاصة، الأردن.
- بونوة، شعيب وبن يخلف، زهرة (٢٠١٢)، التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي ١٥-١٦ فيفري ٢٠١٢، جامعة بشار، الجزائر.
- الجرجري، سليمان والعزاوي، عبد الوهاب (٢٠١١)، التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي، مؤتمر نمو المؤسسات بين التحقيق المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة ٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١١.
- خبابة، عبد الله (٢٠١٢)، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي ١٥-١٦ فيفري ٢٠١٢، جامعة بشار، الجزائر.
- الربيعي، ليث (٢٠١٠)، أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية، من ورقته في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن ٥/ ٦ مايو ٢٠١٠.
- السحيبان، صالح (٢٠٠٩)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية٦ حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الأول حول دور القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، بيروت٢٣-٢٥ مارس،.
- شجاع الدين، عبد المؤمن (٢٠٠٩)، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الفقه والقانون من ورقته في المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن ٥/ ٦ مايو٢٠٠٩.

- شريف، عمر (٢٠١٢)، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي ١٥-١٦ فيفري ٢٠١٢، جامعة بشار، الجزائر.
- العاني، حارس (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- القرضاوي، يوسف (٢٠٠٨)، مقاصد الشريعة المتعلقة بالمال للدورة الثامنة عشرة للمجلس الأوروبي للإفتاء والبحوث دبلن.
- المعاضيدي، معن وعدالله (٢٠٠٧)، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة، الآليات والمعالجات، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة،عمان: الأردن.
- مولاي، لخضر وبوزيدي، سايح (٢٠١١)، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، ٢٢-٢٣ فيفري ٢٠١١،
- النعيم، عبد الله العلي (٢٠٠٠)، العمل الاجتماعي التطوعي، مؤتمر العمل التطوعي والأمن، الرياض.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- *AAA, 1997, A Statement of Basic, Accounting Theory , Evanston , Illinois.*
- *Abu-Baker, N. 1., and N. M. Abdelkarim, 1998. Corporate Social Responsibility and Accountability as a Comprehensive Approach for Developing Reporting an Disclosure Practices in Jordan. D1RASAT, University of Jordan- Jordan, Vol. (25), No(02).*

- *Adams. & Lament ,2003, Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage, Journal of Knowledge Management, Vol (07),No(02).*
- *Alison J, Mario, R, Peggy H, Erik V, Krista T, 2005, Defining corporate environmental responsibility. Canadian ENGO perspectives,*
- *Amabile, Treesam, 1998, Assessing The War Environment For Creativity, Academy Of Management Journal, vol. Vol. (39), No(01).*
- *Anderson, M. H, 2006. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?'. Journal of Management Studies, Vol. (43), No (02).*
- *Andrew, H.& Franker, 1997, H, Environmental Business Management, Printing by Redwood books LTD, great Britain.*
- *Arce, D.G. 2005, Subgame Perfection and the Ethics of Competition", Managerial and Decision Economics, Vol. (26).*
- *Baigalmaa , P, 2002, Contest For Young Standardizers in Developing Countries and Economics in Transition, Journal of ISO Bulletin , Vol. (33), No(12).*
- *Barney, I.B& Hostelry, 2008, Strategic Management & Competitive Advantage: Concepts & cases , prentice Hall ,*
- *Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management, Vol. (17), No(01).*
- *Baxter ,Martin ,2004, Environnemental Management System, www. iema.net*
- *Bellola T. 1977, De l'organiation socialiste des entrepries,Ed. du Parti, Alger.*
- *Bernard, A, 1994,what is business social impact, HBR, Vol (72), No(01).*
- *Bernard, J. M. 1979. Supervisor training: A discrimination model. Counselor Education and Supervision, Vol. (19), No(01).*

- *Bernard, R. 1991, Public Administration: an Action Orientation, California: Cole Publishing Inc.*
- *Bhattacharyya, 2008, Some Sector Development of a CCR. Strategy –framework Doctor al thesis , Queen's university Belfast.*
- *Bhskar, N.,1999. www.cuts.org/cart.htm.*
- *Bick, G. , 2008, Perceptions of the corporate identity management process in South Africa, S. Afr. Journal Business. Management , Vol. (39), No(03).*
- *Bloom, P. N., Hussein, P. Y, Szykman, L. R. 2003, Benefiting society and the Bottom line. Marketing Management Vol. (03), No(08).*
- *Bookholdt J.L, 1996, Accounting Information System, Transaction Processingand Controls, Fourth Edition, McGrawHill, USA,.*
- *Bouzidi, Abdelmadjid, 1999, Les années 90 de l'économie algérienne: les limites des politiques conjoncturelles, Enag/Edition, Alger*
- *Burr Stewart, 2010, Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair, TRB Aviation sustainability, Subcommittee.*
- *Caroll Archie & Kareem Shababana , 2010, The Business Case For Corporate Social Responsibility: a review of concepts, research and practice, International journal of Management review.*
- *Carolyn, Wiley, 1995.TheABCofBusinessEthics-Definitionsphilosophies and Implementation, Industrial Mangement-January-Februry,*
- *Carrasco, Immaculate, 2008.Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation , International Advances in Economic Research.*
- *Carrier.C et GERAND.J. 1996, le concept d'innovation ; débats et ambiguites, 5ieme conférence internationale du Management stratégique LILLE: 13-14-15 Mai 1996.*
- *Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizone, Vol. (34).*

- *Certo , S.C. & Peter , J.P, 1995, The Strategic Management Process, 3rd ed. , Richard Irwin ,inc. , Chicago*
- *Certo, S.C ,1995, The Strategic Management Process, 3rd ed. , Richard Irwin, inc. Chicago*
- *Chaharbaghif, K & Lynch, R, 1999, sustainable competitive advantage: toward a dynamic resource based strategy management decision, Vol (37),No (01).*
- *Chamberlain, Neil, 1982, Social Strategy and Corporate Structure ,Macmillan, New-York.*
- *Commission des Communautés Européennes, Livret Vert, 2001, Promouvoir Le Cadre Européen Pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, Bruxelles, Belgique, ,*
- *Cook, Mark. & Farquharson, Corri, 1998, Business Economics: Strategy and Applications, Pitman Publishing , London.*
- *Cooper, S.K., Rairborn, M. 1974, Accounting for Corporate Social Responsibility, MSU Business Topics, Vol. (22), No (02).*
- *Cortina A, Siurana J.C. Business Ethics in t he Information and Communication Society, Journal of Business Ethics, Vol. (39), No(02).*
- *Daft L. Richard, 2003, Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.*
- *Daft, R, 2002, Organizational Theory and Design, West Publishing Co. New York.*
- *Dawa Hall et al, 1997, Business Sudies, Causeway Press Limited.*
- *Day, Gerorge S, 1984, Strategic Market Planning; The Pursuit Of Competitive Advantage ,St Paul, MN: West Publishing.*
- *Dilworth,James,B1992. Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services, Mc GRAW- Hill, New York,.*

- *Douglas,J., 2000, Basic Marketing Management, Second Edition, John Wiley & Sons. Inc.,.*
- *Ducker, Peter, 1977, An Introduction View of management, Happens college press USA.*
- *Duska, R. F. & Duska, B. S. 2003, Accounting Ethics, Basil Blackwell, Oxford.*
- *Engel, JF, Blackwall, RD & Mlniard, PW. 1995. Consumer behavior. International ed. Florida. Dryden.*
- *Eric PERSAIS, 2004, les rapports sociétaux: enjeux et limites, Revue française de gestion, Paris, France, No(02).*
- *Erschler J, Grabot B, 2001,Gestion de Production , Hermès Science Europe ltd ,Paris.*
- *Evans, James, R1997. Applied Production and Operations Management" 5th Ed,: West Publishing Company, U.S.A,.*
- *Evans,and Collier,Operation Management an Integrated Goods and services, Approach,Thomson, South,western,U. S. Ainternational studentedition, www.swlearing.com. 2007.*
- *Fombrun, Charles J., 2007, List of: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, Corporate Reputation Review, Vol. (10), No(02).*
- *Francesco, A.M. & Gold, B.A. 2006. International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.*
- *Frank Hond, Bakker Frank G.A. and Neergaard Peter, 2007, Managing corporate social responsibility in action talking, Corporate social responsibility series, Ashgate Publishing Company, , USA.*
- *FRIEDMAN Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, Copyright , 1970 by The New York Times Company*

- *Fuller donald A , 1999, Sustainable Marketing:Managerial Ecological Issues , London:Sage Publication.*
- *Gabriel, Y., & Lang, T, 2006, The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and its Fragmentations, (2nd ed.). London: Sage.*
- *Garaventa, Eugene, 1994, An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle Blowing, Journal of Management Inquiry, Vol. (04), No(04).*
- *Geber, Bevrly, 1995, The Right and Wrong of Ethics Offices, Journal of Training, (October).*
- *Geneviève Ferrone et autre, 2002, le développement durable: des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, France.*
- *Gluck, A, 2001, Das Prinzip Nachhaltigkeit – Zukunftsorientiertes Denken und Handeln in ausgewa¨hlten Lebensbereichen, in: Politische Studien, Sonderheft, 1/2001, 52. Jahrgang, Mu¨nchen.*
- *Gradel T., Allenby B.R, 1995, Industrial Ecology, prentice Hall, Englewood cliffs, N.J.*
- *Guest Author, ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility, March 14th, 2011, on the web site: http://www.triplepundit.com.*
- *Gupta Mahesh C., 1995, Environmental management and its impact on the operations function", International Journal of Operations & Production Management, Vol. (15), No(08).*
- *Hamish, Pringle, and Marjorie Thompson, 2001, Bran d Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands.*
- *Hao, Ma. 1999. Creation and Preemption for Competitive Advantage. First Editions. Harper Collins Publishers. Inc. New York.*
- *Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., 2001, "Strategic Management, Competitiveness and Globalization, South-Western college Publishing, Ohio.*

- *Hoffman Nicole P, 2000, Anexamination of the Sustainable Competitive Advantage , Academy Of Marketing Science Review.*
- *Hoffman, 2007, Some Sekjour Development of a CCR.Strategy, framework, Doctoralthesis , Queen'shniversity Belfast.*
- *Holmes, Sundra,1985, Corporate Social: Performance and Present Areas of Commitment, Academy of Management Journal, Vol. (20)*
- *Hong, Soo Yeon & Yang, Sung-Un, 2009, Effects of Reputation, Relational Satisfaction, and Customer–Company Identification on Positive Word-of-Mouth Intentions, Journal of Public Relations Research, Vol. (21), No(04).*
- *Horngren, Charles, T., Foster, George & Srikant, M. Datar, 2000,Cost Accounting: A managerial Emphasis, 10th Ed, Prentic- Hall, Inc,.*
- *Hund, D & Johansson ,1995: Environmental Management Systems, Mc-grawhill book co, London.*
- *Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonko, L.B., 1987. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. Journal of Marketing Vol. (53).*
- *Husted, BW and Allen, DB. 2009, Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation Management International Review, Vol (49), No(06).*
- *ISO ,Discovering IS026000,P:3.on the web site: www.iso.org.*
- *Ivancevich John M ; Peter Lorenzi; Steven J Skinner, 1997, Management: Quality and Competitiveness, 2nd Edition, Mc Graw-hill, London,.*
- *Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike, 2011, Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence, International Journal of Business and Management , Vol. (06), No(04).*
- *Jacoby, Neil A ,1973, Corporate Power and Social Responsibility, Macmillan, New York*

- *Jean-Louis Muchiell, 2002, La compétitivité: définition, Indicateurs et Déterminants, site:team.univparis1. fr/teamperso/mucchiel/ competitivite.pdf. Date:.*
- *Jean-Pascal Gond – Jacques Igalen, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf.*
- *Jennifer, Griffin, John, Mahon, 1997, The corporate social performance and corporate financial performance debate, Boston university, Vol. (36), No(01).*
- *Jerry W. Anderson , Jr ,1989. Corporate Social Responsibility, Quorums Book S London.*
- *Kleiner, A,1991, what does mean to be green? HBR, Vol (68), No(04).*
- *Kolk, ANS, 2000, Economics of Environmental Management , Printing By Redwoods Books LTD, Great Britain.*
- *Kotler , Philip & Nancy, Lee, 2011, Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause" , John Wile y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.*
- *kotler ,Philip, and Gary Armstrong, 1999, Principle of Marketing, prentice hall international, Inc , print USA.*
- *Kotler, P., 2000, Marketing Management , The Millennium Edition", 10th Edition, Prentice Hall.*
- *Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. 2005, Operations Management: Process and Value Chain, 7th Edition ,Person Education Inc., Upper Saddle River , New Jersey.*
- *Kramer, Mark, R, 2007, strategy and society ,www.fsg_impact. org,Boston.*
- *Laufer, William, 2003, Social accountability and corporate greenwashing, kluwer academic publishers, Netherlands, Vol. (43), No(03).*

- *Lenahan O'Connell, 2005, 'Program Accountability as an Emergent Property: The Role of Stakeholders in a Program's Field', Public Administration Review.*
- *Li, J. and Wang, H. 2007. An Empirical Examination of Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. A Chinese Banking Industry Investigation.*
- *Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, 2000, Moral Person and Moral Management, California Management Review, Vol. (42), No(04).*
- *Linda Klebe Treino & Katherine, A. Nelson, 1999, Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York.*
- *lynch, Richard, 2003,corporate strategy, prentice hall, 3 rd.,p 229*
- *M. Porter, 1999, la Concurrence selon Porter, édition Village Mondial, Paris.*
- *Macmillan & Tampo, 2001, Strategic Management Process, Content, and Implication, Oxford, New York,*
- *Maignan, Isabelle, 2004, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, European Journal of Marketing, Vol. (39).*
- *Makhlouf, 2003, Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes ,colloque international:Gouvernance et développement de la PME Alger,les 23-24-25 juin 2003.*
- *marie mira Jean ,2OO7m mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux" – Edition Seli Arslan.*
- *Mark Pastin, 1986, in The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge Jossey-Bass.*

- *Mary C. Gentile, 2005, International Business Consultant, Managers for the Future, Electronic Journal of the U.S. Department of State.*
- *McDonagh Pierre, Prothero Andrea, 1997, Green Management ,London: WBC Book.*
- *Memon, Ajay, & Memon Anil, 1997, Market Strategy of Environmental, Journal of Marketing, Vol (5), No(64).*
- *Nakra, Prema, 2000, Corporate Reputation Management: "CRM" with a Strategic Twist?, Journal, Public Relations Quarterly, Vol. (42).*
- *O'brien &Robinson, 2002, Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy, The center for Corporate Citizenship at Boston University.*
- *O'brien, Dan & Robinson, J. Mark, 2002, Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy, The center for Corporate Citizenship at Boston University,.*
- *Omar, Maktoba & Williams, Robert L.,(2006), Managing and maintaining corporate reputation and brand identity: Haier Group logo, Brand Management ,Vol. (13), No(05).*
- *Orse, Dévloppement durable et entreprise, Afnor ,paris 2003.*
- *Paine,L, S. 1997. Cases in leadership ethics and organizational integrity, McGraw hill, p94.*
- *Peattie ,k., 2001, Environmental and Marketing Management ,1ed., Irwin Mc Graw-Hill.*
- *Peattie ken & Rantnyaka. M,, 1997, greener industrial marketing, journal of marketing, Vol (21), No(2).*
- *Peattie ken, 1995, Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London.*
- *Peloza, John. 2006, Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance. , University of Calgary,*

- *Perrini, F., Russo, A, Tencati , A. (2007). CSR strategies of S MEs and large firms. Evidence from Italy. Journal of Business Ethics, Vol (74), No(03).*
- *Porter M, 2009, Corporate environmental responsibility: Is a common CSR farmework possible? DevComm-SDO, World bank.*
- *Porter, M. E., Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. Harvard business review, Vol. (84), No (12)*
- *Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.*
- *Pride , M , William and Ferrell, c.o ,2005. Marketing concepts and strategies, Ninth Edition , Houghton Mifflin , Boston ,*
- *Pride and Ferrel , 2002, Business Ethics ,3rd edition , Houghton Mifflin co ,New- York.*
- *Raymond Thiétart Alain ; Jean, Marc, 2005. Stratégies concepts, méthodes, mis en oeuvre, 2éme Editon, Paris: Dunod,.*
- *Raynard, Peter; Forstater, Maya,2005, Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.*
- *Reinhardt, F, 1999, Bring the Environment Down to the Earth, HBR, Vol (77), No(04).*
- *Revan, Cherly, 2004, Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center, Working Paper, April.*
- *Robbin Stephen, 1999. Management concept and Application , Prentice tall Inc. USA..*
- *Robbin, Stephen, 1999. Management Concept and Application, Prenticed all Inc. USA.*

- *Roberta Russell, & Bernard Taylor, 2000, Operations Management focusing on Quality and competitiveness , New Jersey , prentice Hall.*
- *Roland Bénabou, Jean Tirole ,2010, Individual and Corporate Social Responsibility, Open Access publications from University of Toulouse Capitolehttp://neeo. univ-tlse1.fr, University of Toulouse 1 Capitol.*
- *Romm, JJ, 1999, Cool Companies, island press, Washington.*
- *Rsjsgopal, 2000, Marketing Management Text & Cases, Vikas Publishing house, New Delhi.*
- *Rue, L.W. and Byars, L.L., (2004). Management: Skills and Application. Von Hoffmann Press Inc. Saint Louis.*
- *Rue, Lesion, Byers. L.1977, Mahomet Theory Application, Homewood, Richard.*
- *Rue, L, Byars,1989, Management, Irwin Homewood, Illinois.*
- *Samuel MERCIER, 2001, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, 10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS », du 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec.*
- *Schermerhorn, J.R., 1996, "Management and Organizational Behavior", 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.*
- *Scott , S. G. & Bruce , R. D. , 1994, Determinants of innovative behavior: Apath model of individual innovation in the work place , Academy Of Management Journal. , Vol. (37), No(03).*
- *Seidler Lee J., Social Accounting, 1975, Theory ,Issue and Cases, Melville Publishing Co.,by John Wiley & Son, Los Angeles, USA.*
- *Sekaran, U. 2010. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. New York, John Wiley & Sons.*

- *Shallat, Lezak, 1999, Consumer Protection (Where Do We Stand), International Organization of Consumer union (IOCU).*
- *Sharp A.and C.Register and A.Leftwich, 1994, Economic of Social Issue , Eleventh Edition , R,Irwin,*
- *Shoemaker, Ryan. 1994, A Focus on ISO14001 as An Environmental Management System, New York.*
- *Slack, Nigel, 1998, Operations Management, 2nd ed., Pitman Pub, London.*
- *Slack,Nigel and Chambers, Stuart and Harland,Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert. 1998, Operations Management".2 ed: Pitman Publishing, Great Britain,.*
- *Spence, Crawford, 2007, Social accounting's emancipator potential: agramscian critique, United Kingdom, Vol. Vol. (06), No(01).*
- *Stanton, J., William, 1975, Fundamentals Of Marketing, Fourth Edition., McGraw-Hall, Inc.*
- *Stanton,J.,William , 1997, Marketing", Irwin McGraw-Hill,.*
- *Stark A., 1993, What Is The Matter With Business Ethics? Harvard Business Review. Vol. (71), No(03).*
- *Steckmest. F. 1982, corporate performance: The key to.public trust. NY, McGraw-Hill Book Co*
- *Steiner, F. & Miner ,J. 1977 Management Policy and strategy, Macmillan, new York.*
- *Steiner, George A and John S. Steiner, 1972, Issues In Business and Society, Random House, New York, 2nd Edition 1977.*
- *Strier, Franklin 1979, The Business Manager's Dilemma Defining Social Responsibility, Journal of Engineering Management, Vol. (02), No (01).*
- *Stroup, Margaret A., Ralph L. Neubert and Jerry W. Anderson, 1987, "Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility, Business Horizons, Vol. (30), No(02).*

- *Tanlamai, Annop, 2010, Environmental Orientation, Green Management Practices and Reputation Advantage , International Journal of Business Research, Vol. (10), No(06).*
- *TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, 2006, Management de L'Innovation, Éditions De Boeck université.*
- *Van Rooyen, L, 2007, Skilful Social Investment, The Quarterly Journal for Trade Partners and Investors, Vol. (05), No(02).*
- *Van vilock P.W, 1993, Ethics of Management in H-B Maynard. Handbook of Business Administration" McGraw-Hill Book Co. New York.*
- *Vertigans ,S. 2012, Paying the Price for Corporate Social Responsibility: Social costs and dividends of oil and gas company approaches in Nigeria', Social Responsibility Review. No(01).*
- *Vitell, S. J Ramos, E; **Nishihara, C. M.** 2010.The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective. Journal of Business Ethic s, Vol (91), No(04).*
- *Waller, L, 1999, Operation Management: A Supply chain, approach international ,Thomson Business Press, London.*
- *Weihrich, H. and Koontz H. (1994). Management: A Global Perspective, New York: Prentice Hall.*
- *Weiss, J.W., 2006. Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach, 4th Edition, Thomson-South Western, Ohio.*
- *Wiedmann, Klaus-Peter & Buxel, Holger, 2005, Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study , Corporate Reputation Review, Vol. (08), No(02).*
- *Wright, P. and Ferris, S. 1997. Agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value, Strategic Management Journal, Vol. (18).*

- *Yarnell , Patrick ,1999, Implementation of ISO14001 Environmental Management System:A case Study of Environmental Training and Awareness Implementation of The Van Courier International Airport ,Master Thesis School of Resource and Environmental of Management, Canada.*
- *Yuspeh, Allan, 2000, Do the Right Thing, CIO, August, No. 1.*
- *Zikmund, William G.and Micheal D'amico, 1999, Marketing ,6 th Edition, Cininnati:South-Western College Publishing,*





الفهارس

قائمة الجداول

****

قائمة الأشكال

****

فهرس المحتويات

المحــور الثاني: مجالات المســؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال............................. ١٠١

المحــور الثالــث: المحاســبة عــن المســؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق............ ١٨٥

****

المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال

وكلاء وموزعي دار اليازوري في العالم

الدولة	المدينة	اسم الدار	الهاتف	الدولة	المدينة	اسم الدار	الهاتف
الأردن	عمان	الإدارة العامة	5690904	الأردن	إربد	حمادة للنشر والتوزع	02 7270100
الأردن	عمان	فرع عمان	5690904	الأردن	الكرك	فرع الدار في الكرك	03 2302111
السعودية	الرياض	مؤسسة الجريسي	4039328	ليبيا	طرابلس	مكتبة طرابلس	213601583
السعودية	الرياض	دار الزهراء	4641144	ليبيا	طرابلس	دار الحكمة	213606571
السعودية	الرياض	مكتبة العبيكان	4650071	ليبيا	طرابلس	الدار العربية للكتاب	3330384
السعودية	الرياض	مكتبة جرير التجارية	4626000	ليبيا	طرابلس	دار الرواد	3350333
السعودية	الرياض	مكتبة الخريجي	4646258	العراق	بغداد	مكتبة دجلة	0096418170792
السعودية	جدة	مكتبة كنوز المعرفة	6570628	العراق	الموصل	دار ابن الأثير	7702036776
السعودية	الدمام	مكتبة المتنبي	8272906	العراق	بغداد	مكتبة الذاكرة	796449420
السعودية	المنورة	مكتبة الزمان	8366666	الكويت	الكويت	مكتبة ذات السلاسل	466255
السعودية	الرياض	مكتبة الرشد	4593451	فلسطين	غزة	مكتبة سمير منصور	97082825688
السعودية	الرياض	دار المريخ	4657939	فلسطين	رام الله	مكتبة الشروق	02-2961614
السعودية	الرياض	مكتبة الشقري	4611717	فلسطين	الخليل	مكتبة دنديس	2225174
السعودية	جدة	تهامة للنشر	65152845	فلسطين	رام الله	دار الرعاة	22961613
السعودية	جدة	مكتبة المأمون	6446614	فلسطين	غزة	مكتبة اليازجي	287099
السعودية	مكة المكرمة	مكتبة الثقافة	5429049	سورية	دمشق	مكتبة النوري	2311189
الجزائر	الجزائر	دار الثقافة العلمية	21541135	سورية	حلب	دار القلم العربي	2113129
الجزائر	وهران	دار ابن النديم	41359788	السودان	الخرطوم	الدار السودانية للكتب	6780031
الجزائر	الجزائر	دار الكتاب الحديث	354105	البحرين	المنامة	المكتبة الوطنية	293840
الجزائر	الجزائر	مؤسسة الضحى	214660	البحرين	المنامة	المكتبة العلمية	7786300
الجزائر	الجزائر	دار ابن باديس	645900	البحرين	المنامة	مؤسسة الايام	725111
الجزائر	وهران	دار العزة والكرامة	41540793	البحرين	المنامة	مكتبة فخراوي	591118
الجزائر	قسنطينة	دار اليمن	961869	فرنسا	باريس	معهد الـ ـالم العربي	140513809
الجزائر	قسنطينة	ألفا للوثائق	0770906434	المغرب	أغادير	مكتبة وراقة الجنوب	0528217144
الجزائر	الجزائر	دار البصائر	495735	المغرب	الدار البيضاء	المركز الثقافي العربي	
الجزائر	الجزائر	مكتبة الأصالة	243602	سلطنة عمان	روي	مكتبة القرآن الكريم	
الجزائر	الجزائر	دار الهدى	021966220	المملكة المتحدة	لندن	مكتبة الساقي	
مصر	مدينة نصر	دار الشروق	4023399	أميركا	لوس أنجلس	مكتبة جرير	
مصر	القاهرة	مكتبة مدبولي	5756421	اليمن	صنعاء	الدار العلمية	
مصر	القاهرة	دار الفجر	6246252	اليمن	صنعاء	دار العلوم الحديثة	
مصر	القاهرة	الهيئة المصرية العامة	25775371	اليمن	صنعاء	دار الكلمة	
مصر	القاهرة	مجموعة النيل العربية	2026717135	اليمن	صنعاء	دار الكتاب الجامعي	
مصر	القاهرة	الشركة العربية المتحدة	22705844				


9789957127688



www.jordanebooks.com



دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان - العبدلي - مقابل مجلس النواب
هاتف +962 6 4626626 تلفاكس +962 6 4614185
ص.ب 520646 الرمز البريدي 11152
info@yazori.com www.yazori.com